Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique
Rapport annuel
2009-2010

Canada

Commission de la fonction publique

Rapport annuel

2009-2010

Commission de la fonction publique du Canada
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Canada

Téléphone : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Vous pouvez également consulter le présent rapport sur notre site Web, à l'adresse **www.psc-cfp.gc.ca**.

N° de catalogue : SC1-2010F-PDF
ISBN : 978-1-100-95545-2

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la Commission de la fonction publique du Canada, 2010

Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le Rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2009-2010.

Nous vous présentons le rapport conformément à l'article 23 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 12 et 13).

Nous vous prions d'agréer l'assurance de notre très haute considération.

Maria Barrados
President

Manon Vennat
Commissioner

David Zussman
Commissioner

Énoncé de mission, de vision et de valeurs de la CFP

Mission et vision – viser l'excellence

La Commission de la fonction publique s'efforce de bâtir une fonction publique vouée à l'excellence. Nous protégeons le principe du mérite, l'impartialité politique, la représentativité et l'usage des deux langues officielles.

Nous protégeons également l'intégrité du processus de dotation dans la fonction publique et l'impartialité politique des fonctionnaires. Nous élaborons des politiques et des orientations pour les gestionnaires de la fonction publique et les tenons responsables de leurs décisions en matière de dotation. Nous procédons à des vérifications et à des enquêtes afin de confirmer l'efficacité du système de dotation et d'y apporter des améliorations. En tant qu'organisme indépendant, nous faisons rapport des résultats obtenus au Parlement.

Nous recrutons, pour la fonction publique, des Canadiens de talent de toutes les régions du pays. Nous renouvelons sans cesse nos services de recrutement pour répondre aux besoins d'une fonction publique moderne et novatrice.

Des valeurs pour guider nos actions

Pour servir le Parlement et les Canadiens, nous sommes guidés par les valeurs suivantes, auxquelles nous adhérons avec fierté :

Intégrité dans nos actes;

Justice dans nos décisions;

Respect dans nos relations;

Transparence dans nos communications.

Table des matières

Chapitre 1

Opinion de la Commission 8
- Évaluation globale 8
- Progrès réalisés 10
- Viabilité du système 12
- Prochaines étapes 21

Chapitre 2

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs 26
- Fonctionnaires assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 26
- Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique 28
- Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique 29
- Groupe de la direction 32
- Langues officielles 35
- Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique 38

Chapitre 3

Rendement global pour le mérite et les valeurs directrices 42
- Évaluation globale 43
- Mérite 43
- Valeurs directrices 45
- Justice 45
- Transparence 50
- Accessibilité 54
- Représentativité 59

Chapitre 4

Une fonction publique non partisane 66
- Défis sur le plan de l'impartialité politique 67
- Protection de l'impartialité politique de la fonction publique 70
- Impartialité politique en dotation 70
- Régime visant les activités politiques : partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* 71
- Relation entre la fonction publique et la sphère politique 80
- Protection de l'impartialité politique au XXI[e] siècle 83

Chapitre 5

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes 92
- Méthodologie d'évaluation 92
- Portée de l'évaluation 94
- Évaluation globale des facteurs clés de réussite 95
- Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux 96
- Imposition de conditions relatives à la délégation des pouvoirs 97
- Planification de la dotation et surveillance des résultats 98

Systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations 101
Responsabilisation des organisations à l'égard des résultats 102
Organisations ayant obtenu le meilleur rendement 104
Efficience et durée des processus de dotation 105
Possibilité d'autres progrès 106
Processus de dotation collective 107

Chapitre 6

Surveillance 112
Vérifications 112
Études 113
Examen de la surveillance et recommandations 120
Enquêtes relatives à des processus de nomination 121
Enquêtes menées en vertu de pouvoirs précis 123

Chapitre 7

Habilitation des ministères et organismes 132
Amélioration de la série de lignes directrices 132
Administration des droits de priorité 136
Infrastructure habilitante 138
Recrutement de diplômés postsecondaires 139
Recrutement d'étudiants à des postes temporaires 142
Statistiques relatives au recrutement 147
Bassins et répertoires gérés par la CFP 151
Services de ressourcement des cadres de direction 152
Produits et services d'évaluation 153
Nombre d'évaluations 153
Outils et services d'évaluation personnalisés 155
Mesures d'adaptation liées aux évaluations 155
Évaluation de la langue seconde 156
Sécurité des examens 159
Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne 160
Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique 161

Annexes

Annexe 1 166
Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 166
Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation : efficacité et respect des valeurs directrices 167
Annexe 2 168
Tableaux statistiques 168
Tableau 36 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi 169

Tableau 37 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure 170
Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et la catégorie professionnelle 170
Tableau 39 : Activités de dotation selon le type et la région géographique 171
Tableau 40 : Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe désigné d'équité en emploi et la région géographique 172
Tableau 41 : Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle 173
Tableau 42 : Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste 174
Tableau 43 : Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique 175
Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation 176
Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation 181
Tableau 46 : Administration des priorités (total de la fonction publique) 185
Tableau 47 : Nombre et répartition des postulants inscrits au programme de recrutement postsecondaire (automne 2009), selon la région géographique de résidence 186
Tableau 48 : Profil géographique et scolaire des postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant 187
Tableau 49 : Répartition en pourcentage des postulants à des processus externes et de la population canadienne 188
Tableau 50 : Nominations externes pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique à des postes de niveau d'agent 189
Tableau 51 : Nominations externes pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique à des postes autres que ceux du niveau d'agent 190

Annexe 3 191

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique (en vigueur le 31 mars 2010) 191

Annexe 4 192

Plan de vérification et d'études pour 2011 et 2012 192
Résumé des projets de vérification et d'études en cours et prévus pour 2011 et 2012 192

Annexe 5 194

Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Plan d'action 194

Annexe 6 201

Glossaire 201

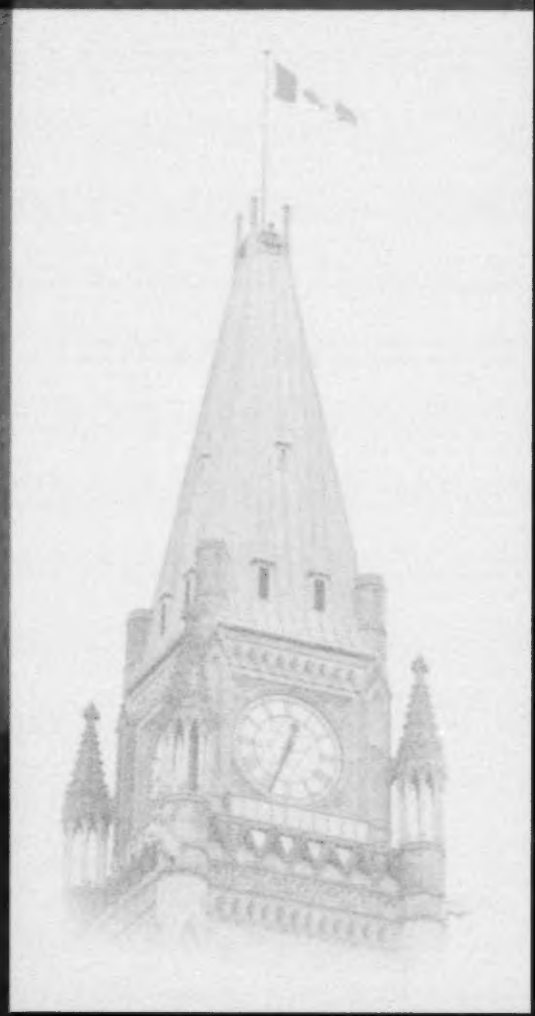
Biographies 216

Organigramme de la Commission de la fonction publique 220

Bureaux de la Commission de la fonction publique 222

Chapitre 1

Opinion de la Commission



1 Opinion de la Commission

1.1 En 2009-2010, la Commission de la fonction publique (CFP) a continué d'assumer son rôle unique et essentiel qui est de s'assurer, pour le compte du Parlement et de la population canadienne, que la fonction publique est professionnelle, non partisane et fondée sur le mérite.

En tant que premiers commissaires nommés en vertu de la loi actuelle, nous croyons qu'il nous incombe de présenter au Parlement notre point de vue sur les progrès accomplis depuis 2005 [...]

1.2 Il s'agit de notre dernier rapport annuel à titre de commissaires et du quatrième rapport annuel depuis l'entrée en vigueur de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) en 2005. En tant que premiers commissaires nommés en vertu de la loi actuelle, nous croyons qu'il nous incombe de présenter au Parlement notre point de vue sur les progrès accomplis depuis 2005 sur les améliorations encore nécessaires et sur les mesures à prendre dans l'avenir pour implanter et maintenir le système fondé sur les valeurs, lequel est la clef de voûte de la LEFP.

1.3 Cette année, notre rapport annuel porte principalement sur les résultats des activités de la CFP en 2009-2010, dans le contexte global des nouvelles pressions exercées sur la fonction publique. Nous développerons plusieurs des observations formulées dans la présente Opinion dans notre contribution à l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* (LMFP) et dans le rapport spécial au Parlement de la CFP sur l'évaluation de la LEFP, qui sera déposé au printemps 2011.

1.4 Nous aimerions profiter de l'occasion pour commémorer le décès, survenu au printemps 2009, du professeur Ted Hodgetts, à l'âge de 91 ans. Le monde universitaire canadien et la fonction publique fédérale ont alors perdu une figure légendaire. M. Hodgetts était un ami très spécial de la CFP. L'étude marquante de 1972 sur l'organisation qui a précédé la CFP, intitulée *Histoire d'une institution : la Commission de la Fonction publique du Canada, 1908-1967*, dont il était le coauteur, demeure l'ouvrage à lire sur l'origine de la fonction publique non partisane et fondée sur le mérite. Cet ouvrage nous a guidés dans notre rôle de commissaires. M. Hodgetts nous aura notamment fait comprendre, ainsi qu'à des générations d'étudiants et de fonctionnaires comment protéger le mérite et l'impartialité politique de la fonction publique de façon indépendante, et pourquoi il est essentiel de le faire.

Évaluation globale

1.5 En 2009-2010, la fonction publique du Canada a continué de croître, comme tout au long de la dernière décennie. Cependant, pour la première fois en trois ans, le rythme de croissance global a ralenti. En mars 2010, on comptait 216 045 individus dans les organisations au sein desquelles la CFP a délégué son pouvoir de nomination aux administrateurs

généraux, ce qui représente une hausse de 3,4 % depuis mars 2009, comparativement à une hausse de 4,5 % entre mars 2008 et mars 2009. Cette hausse de 3,4 % est attribuable à une augmentation de l'effectif dans les catégories suivantes : les fonctionnaires nommés dans des postes pour une période indéterminée (plus de 3 %), les fonctionnaires nommés dans des postes de durée déterminée (0,15 %), les étudiants embauchés (0,14 %) et les employés occasionnels (0,06 %).

1.6 La croissance de l'effectif a été principalement observée dans cinq organisations, soit Service correctionnel Canada, Environnement Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, Ressources humaines et Développement des compétences Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Dans le cas des trois dernières organisations, il a été établi qu'elles assumaient un rôle dans l'exécution du Plan d'action économique du Canada (PAE) contenu dans le budget de 2009. D'ailleurs, la moitié de la croissance totale de l'effectif entre mars 2009 et mars 2010 était attribuable aux organisations ayant un mandat à remplir pour l'exécution du PAE.

1.7 Le ralentissement de la croissance a influencé les activités de dotation et d'embauche en 2009-2010. Chez les organisations assujetties à la LEFP, ces activités ont diminué de 2,2 % par rapport à l'exercice 2008-2009.

1.8 Selon les diverses activités de surveillance menées par la CFP en 2009-2010, des progrès considérables ont été accomplis dans la mise en œuvre de la LEFP au cours des quatre dernières années. Les éléments essentiels de la LEFP sont en place et les progrès se poursuivent pour atteindre ses objectifs concernant le régime de dotation et les activités politiques.

Maintenant que le système est en place, la CFP estime que tous les intervenants doivent en assurer la viabilité à long terme.

1.9 Cette année, la CFP conclut que les valeurs fondamentales du système, soit le mérite et l'impartialité politique, sont respectées globalement et que les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité sont généralement respectées dans les décisions de dotation prises dans toute la fonction publique. Toutefois, malgré près de cinq années de fonctionnement dans le contexte des cadres législatif et politique actuels, les fonctionnaires à tous les niveaux ne démontrent toujours pas uniformément qu'ils comprennent comment appliquer et opérationnaliser les valeurs fondamentales et les valeurs directrices et comment les intégrer dans leurs décisions.

1.10 Maintenant que le système est en place, la CFP estime que tous les intervenants doivent en assurer la viabilité à long terme. Pour ce faire, il faudra s'efforcer de régler les questions non résolues. Il faudra aussi veiller à ce que le système permette de répondre aux nouveaux défis et puisse s'y adapter pour que la population canadienne continue de bénéficier d'une fonction publique professionnelle, non partisane et fondée sur le mérite durant les prochaines décennies.

La CFP reconnaît l'ampleur des changements, notamment d'ordre culturel, qui ont été nécessaires pour passer d'une approche fondée en grande partie sur les règles à une approche principalement fondée sur les valeurs.

1.11 La CFP reconnaît l'ampleur des changements, notamment d'ordre culturel, qui ont été nécessaires pour passer d'une approche fondée en grande partie sur les règles à une approche principalement fondée sur les valeurs. Considérant les défis auxquels nous sommes confrontés, un effort concerté de tous les principaux intervenants (les administrateurs généraux, les gestionnaires, les fonctionnaires, les organismes centraux, la collectivité des ressources humaines et la CFP) est maintenant requis pour instaurer une approche réellement fondée sur les valeurs, et d'en assurer sa progression plutôt que sa régression.

Progrès réalisés

1.12 Dans notre premier rapport annuel à titre de commissaires, en 2003-2004, nous avons indiqué que la mise en œuvre de la LEFP représentait une occasion de régler certaines préoccupations de longue date, dont les suivantes : la planification et la capacité des organisations en matière de ressources humaines, le recours à l'embauche à court terme, l'entrée des diplômés d'université à la fonction publique et l'accessibilité des postes dans la fonction publique.

Des progrès ont été réalisés [...] les administrateurs généraux et le Programme de renouvellement de la fonction publique mené par le greffier du Conseil privé y ont fortement contribué.

1.13 Des progrès ont été réalisés dans ces domaines; les administrateurs généraux et le Programme de renouvellement de la fonction publique mené par le greffier du Conseil privé y ont fortement contribué. Les points suivants sont particulièrement dignes de mention :

- Les priorités et les stratégies de dotation ont continué de s'améliorer : 63 % des ministères et organismes ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » à cet égard en 2009-2010, par rapport à 15 % en 2007-2008, selon les activités de surveillance de la CFP.
- La proportion de nouveaux fonctionnaires nommés à un poste pour une période indéterminée et n'ayant jamais travaillé à la fonction publique a augmenté, passant de 15,9 % en 2004-2005 à 37,0 % en 2009-2010.
- La durée des nominations intérimaires a diminué : en effet, la durée moyenne des nominations donnant lieu à une promotion était de 13,5 mois pour la période de 2007 à 2009, et de 12,5 mois pour les nominations sans promotion (si on compare à 15 et à 13 mois respectivement pour la période de 2002 à 2004).
- La proportion totale d'étudiants ayant participé au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat qui ont ensuite été nommés à la fonction publique (pour une durée déterminée ou

une période indéterminée) a augmenté, passant de 22,5 % pour la période de référence de 1997 à 2005, à 26,2 % en 2006-2007, mais affiche une légère diminution par rapport à la proportion de 27,9 % observée en 2005-2006.

- En 2009-2010, 1 643 diplômés ont été nommés à des postes pour une durée déterminée ou une période indéterminée dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire, ce qui a représenté une importante contribution au Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2009-2010 du greffier du Conseil privé.
- Tous les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de postes pour une période indéterminée ou de longue durée (plus de six mois) sont maintenant ouverts à toute la population canadienne. Par ailleurs, on a observé qu'environ une personne sur quatre parmi celles nommées à un poste dans la région de la capitale nationale provenait d'une autre région, comparativement à 12 % en 2006-2007, soit au début de la mise en œuvre des lignes directrices en matière de zone nationale de sélection.
- Trois des quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (groupes désignés) – les femmes, les minorités visibles et les Autochtones – sont maintenant nommés à la fonction publique dans une proportion supérieure à leur disponibilité respective au sein de la population active.

1.14 En 2003-2004, nous avons établi une feuille de route pour que la CFP devienne une organisation solide et pertinente dans le contexte du nouveau régime de dotation et d'activités politiques. De nombreux progrès ont été accomplis, notamment dans certains domaines expressément ciblés :

- La CFP a délégué presque tous ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux.
- La CFP a énoncé ses attentes à l'égard du rendement organisationnel et de la responsabilisation, dans le contexte d'un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs, dans l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, le Cadre de lignes directrices en matière de nomination et le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation.
- Le Cadre de lignes directrices en matière de nomination et l'orientation connexe, ainsi que les services et les outils de dotation et d'évaluation qu'offre la CFP sont examinés et améliorés continuellement en fonction de l'expérience acquise, afin de mieux répondre aux besoins des ministères et des organismes. La CFP a également mis en place l'infrastructure requise pour s'adapter à un environnement de recouvrement des coûts.

- En 2008-2009, un Comité d'examen indépendant a jugé appropriées les activités de surveillance, les vérifications et les enquêtes de la CFP. En réponse aux recommandations de ce comité, la CFP a apporté cette année des modifications afin d'améliorer davantage son approche, notamment en produisant un rapport de vérification consolidé que nous avons le plaisir de déposer au Parlement avec le présent rapport annuel.
- Le régime d'administration de la partie 7 de la LEFP, qui porte sur les activités politiques des fonctionnaires, fonctionne bien. Par ailleurs, la CFP a apporté cette année des améliorations dans le but de simplifier le processus d'approbation des demandes relatives aux candidatures à des élections municipales et de continuer de renseigner les fonctionnaires sur leurs droits et responsabilités en matière d'activités politiques.

Viabilité du système

1.15 Près de cinq ans après l'entrée en vigueur de la LEFP, il faut maintenant régler les sujets de préoccupation restants, comme le recours au personnel non permanent et aux services d'aide temporaire, la durée des processus de dotation et la protection de l'impartialité politique, ainsi qu'assurer la viabilité du système actuel face aux pressions internes et externes. Le passage à une approche principalement fondée sur les valeurs, qui constitue l'un des principaux enjeux, s'est révélé être beaucoup plus complexe que prévu.

Mise en place d'un système fondé sur les valeurs

1.16 Dans un système fondé sur les valeurs, un ensemble de principes fondamentaux est établi; les fonctionnaires s'y conforment parce qu'ils ont une compréhension commune de ceux-ci et de leur importance pour l'organisation. On estime généralement qu'une approche fondée sur les valeurs améliore le moral du personnel ainsi que la cohérence et la fiabilité dans la prise de décisions. Le succès de ce système dépend du bon jugement dont doivent faire preuve les personnes à tous les niveaux et de la responsabilisation exigée pour leurs décisions.

1.17 Les valeurs et la prise de décisions fondées sur les valeurs sont des éléments critiques tant du système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs établi par la *Loi* que de la partie 7 de celle-ci, qui régit les activités politiques des fonctionnaires. Les décisions doivent être prises dans le respect des valeurs fondamentales du mérite et de l'impartialité politique, ainsi que des valeurs directrices que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité. De telles

décisions, qu'elles soient individuelles ou collectives, constituent le fondement d'une fonction publique professionnelle, non partisane et fondée sur le mérite.

1.18 Selon ses activités de surveillance de cette année et des trois années précédentes, la CFP est préoccupée du fait que le comportement des gestionnaires et des employés laisse croire que les valeurs et leurs interdépendances ne sont pas encore assez bien comprises et que les décisions ne se fondent pas encore assez sur les valeurs. La CFP a également remarqué qu'il subsiste des incohérences dans l'utilisation de l'approche fondée sur les valeurs dans toutes les organisations, par exemple pour le recours aux processus de nomination annoncés et non annoncés et dans la documentation des décisions.

[...] la CFP est préoccupée du fait que le comportement des gestionnaires et des employés laisse croire que les valeurs et leurs interdépendances ne sont pas encore assez bien comprises et que les décisions ne se fondent pas encore assez sur les valeurs.

1.19 Pour qu'une approche fondée sur les valeurs donne de bons résultats, il faut que les fonctionnaires comprennent les valeurs sous-jacentes et que celles-ci fournissent une orientation significative et pratique pour la prise de décisions. Les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique et les valeurs directrices sont interreliées; les décisions sont donc nécessairement le résultat d'un choix, implicite ou non, entre les différentes valeurs. En outre, comme le montre l'analyse de la justice effectuée cette année par la CFP (voir chapitre 3), ces choix peuvent influer sur les perceptions des fonctionnaires à l'égard des valeurs et avoir une incidence sur leur confiance dans l'ensemble du système.

1.20 La CFP croit qu'il est essentiel que les gestionnaires et les employés disposent de renseignements, d'orientations et d'outils améliorés pour que l'approche fondée sur les valeurs soit réalisée pleinement. En 2010-2011, la CFP s'engage à mieux comprendre comment devrait fonctionner un système fondé sur les valeurs et à communiquer ses attentes aux fonctionnaires. La CFP commencera à offrir un atelier sur les valeurs afin d'aider les gestionnaires à mieux comprendre comment appliquer les valeurs fondamentales et les valeurs directrices dans leurs décisions de dotation, ainsi que l'incidence de ces décisions à l'échelle tant individuelle, que de l'organisation et de la fonction publique. La CFP trouvera également de nouvelles façons de sensibiliser les fonctionnaires à l'incidence de leurs décisions de participer à des activités politiques sur l'impartialité politique de la fonction publique. Toutes ces activités contribueront à la gestion des risques et permettront aux fonctionnaires de tous les niveaux d'appliquer les valeurs fondamentales et les valeurs directrices et de prendre des décisions fondées sur les valeurs qui sont essentielles pour obtenir une fonction publique non partisane et fondée sur le mérite.

[...] il est essentiel que les gestionnaires et les employés disposent de renseignements, d'orientations et d'outils améliorés pour que l'approche fondée sur les valeurs soit réalisée pleinement.

1.21 Par ailleurs, la CFP croit que des améliorations à sa série de lignes directrices contribueront également à implanter les valeurs et le système fondé sur celles-ci. Ainsi, le Cadre de lignes directrices en matière de nomination sera modifié en 2010-2011 et on y ajoutera des lignes directrices sur le mérite et les valeurs de nomination, qui exigeront expressément que les gestionnaires respectent les valeurs fondamentales et les valeurs directrices dans leurs décisions de dotation. De plus, les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination seront revues pour que les processus annoncés deviennent la norme dans la plupart des situations, étant donné qu'ils respectent davantage les valeurs directrices. Ces changements permettront de s'assurer que les gestionnaires et les employés comprennent les valeurs et l'incidence des décisions de dotation. Ils fourniront également un nouvel outil afin de favoriser la communication et d'inciter l'engagement nécessaire pour permettre d'instaurer un processus décisionnel fondé sur les valeurs à l'échelle de la fonction publique.

Recours aux employés occasionnels

1.22 La CFP reconnaît la nécessité d'embaucher des employés occasionnels pour répondre aux besoins à court terme et pour obtenir des compétences spécialisées. Cependant, comme il a été indiqué dans le rapport annuel 2008-2009, les avantages dont bénéficient les employés occasionnels dans les nominations subséquentes à la fonction publique et le recours croissant à l'emploi occasionnel comme source de recrutement d'employés permanents sont des sujets de préoccupation.

1.23 L'article 50 de la LEFP porte sur l'emploi occasionnel. Les employés occasionnels sont exclus des dispositions de la *Loi*, dont celles sur le mérite. Ils ont tendance à avoir de l'expérience à la fonction publique et à provenir de la région même, ce qui a une incidence sur les valeurs directrices que sont l'accessibilité et la représentativité. De plus, ces employés ont un avantage sur les autres candidats lors des nominations subséquentes d'employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée, en raison des connaissances, de l'expérience et de la visibilité acquises durant leur emploi occasionnel.

1.24 Les avantages à embaucher des employés occasionnels ayant déjà travaillé à la fonction publique doivent tenir compte des valeurs fondamentales et des valeurs directrices. Selon la mise à jour de la CFP cette année de son étude statistique intitulée *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont ils? (Mise à jour)*, des progrès continuent d'être réalisés afin d'assurer l'accès aux postes pour une période indéterminée dans la fonction publique. La proportion de fonctionnaires nommés pour une période indéterminée et n'ayant jamais occupé de poste à la fonction publique, y compris en tant qu'employés occasionnels, est passée de 15,9 % en 2004-2005 à 37,0 % en 2009-2010.

Toutefois, le rapport de la CFP intitulé *Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent ils des fonctionnaires en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique? *(Mise à jour)* indique que la proportion d'employés occasionnels ayant par la suite été nommés à un poste pour une durée déterminée ou indéterminée a continué de croître, passant de 41 % pour la période de référence de 1997 à 2005, à 54 % en 2008-2009.

1.25 Le recours inapproprié à l'emploi occasionnel a des répercussions négatives sur les valeurs directrices que sont l'accessibilité, la justice, la transparence et la représentativité. La CFP examinera cette question davantage durant la prochaine année dans le cadre de son évaluation de la *Loi* et présentera ses points de vue sur les mesures à prendre dans son rapport spécial au Parlement, qui sera déposé au printemps 2011.

Services d'aide temporaire

1.26 En réponse à une demande du Parlement faite en avril 2009, la CFP a entrepris cette année une étude sur le recours aux services d'aide temporaire. Le recours à ces services est approprié quand les gestionnaires sont aux prises avec de courtes périodes d'absence des employés, une augmentation temporaire de la charge de travail, ou encore durant un processus de nomination. Bien qu'il existe un rôle pour les services d'aide temporaire pour répondre aux besoins à court terme, l'étude a permis de constater l'utilisation inappropriée de ces services pour répondre à des besoins de dotation à long terme, alors qu'il faudrait plutôt utiliser les mécanismes prévus par la LEFP. La LEFP exige que la dotation des postes, permanents et non permanents, soit assujettie à cette loi.

1.27 Le recours à des services d'aide temporaire est une question de passation de marchés dont le cadre stratégique relatif à l'utilisation de ces services est établi dans la *Politique sur les marchés du Conseil du Trésor.* Cependant, à l'instar des mesures de dotation prévues par la LEFP, le recours aux services d'aide temporaire n'est qu'une des multiples solutions de ressourcement à la disposition des gestionnaires pour satisfaire aux exigences opérationnelles. L'étude a révélé que la décision de recourir aux services d'aide temporaire est laissée à la discrétion des gestionnaires, qui disposent de peu d'orientation pour déterminer quand le recours prolongé à ces services ou le recours continu à des travailleurs d'aide temporaire contourne la LEFP et nuit considérablement au mérite, à la justice et à l'accessibilité.

1.28 L'étude de la CFP a montré que les dépenses associées aux services d'aide temporaire sont minimes par rapport aux dépenses relatives aux services professionnels (à titre d'exemple, les services fournis par des personnes ayant une formation, des qualifications et une expertise considérables

dans un domaine professionnel, scientifique, technique, ou encore en gestion). Ces dépenses sont aussi minimes comparativement aux dépenses pour la dotation régie par la LEFP. Toutefois, les dépenses en services d'aide temporaire ont augmenté à un taux plus rapide que celles consacrées aux autres options de ressourcement accessibles aux gestionnaires. En examinant l'échantillon visé par l'étude, la CFP a constaté qu'une proportion assez importante de marchés de services d'aide temporaire étaient d'une durée d'un an ou plus et qu'un certain nombre de travailleurs d'aide temporaire avaient été embauchés comme employés occasionnels ou nommés à des postes de durée déterminée peu de temps avant ou après la fin de leur marché avec la même organisation. Cette situation suppose une utilisation continue et à long terme de ressources qui auraient dû être utilisées à court terme. En outre, la CFP a constaté qu'environ un travailleur d'aide temporaire sur cinq avait été embauché à la fonction publique après la fin de son marché de services d'aide temporaire, et que la majorité d'entre eux avait ensuite été nommée à un poste permanent.

Dans l'année à venir, la CFP examinera des moyens à prendre pour combler les lacunes des lignes directrices, des lois et des règlements et pour harmoniser davantage les mécanismes de dotation des postes non permanents prévus dans la LEFP et les services d'aide temporaire.

1.29 La CFP s'est engagée à consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada afin de régler les questions soulevées dans cette étude et à fournir une orientation sur l'utilisation des services d'aide temporaire dans le respect des valeurs de la LEFP. Dans l'année à venir, la CFP examinera des moyens à prendre pour combler les lacunes des lignes directrices, des lois et des règlements et pour harmoniser davantage les mécanismes de dotation des postes non permanents prévus dans la LEFP et les services d'aide temporaire.

Durée des processus de dotation

1.30 Des processus de dotation rapides permettent à la fonction publique de maintenir ses opérations et d'exécuter efficacement ses programmes, et aux gestionnaires de concurrencer davantage les autres employeurs potentiels. La dotation rapide permet également de s'assurer que les fonctionnaires sont nommés et entrent en fonction plus rapidement pour exécuter le travail requis.

1.31 Selon l'analyse de la CFP du Sondage sur la dotation – Gestionnaires, il y a eu une réduction significative du temps que requiert la tenue des processus de dotation collective, évalué par les gestionnaires selon une estimation du laps de temps écoulé entre la présentation d'une demande de dotation et l'entrée en fonction de la personne nommée. La durée moyenne de ces processus est passée de 27,4 semaines pour la période de référence 2007-2008 à 24,7 semaines pour la période de référence 2008-2009. Dans l'ensemble, le délai moyen de dotation des postes pour une période indéterminée par l'entremise d'un processus de nomination annoncé est presque resté le même (de 23,5 semaines

en 2007-2008, il est passé à 23,0 semaines en 2008-2009) tout comme le délai moyen des processus individuels annoncés (de 22,1 semaines en 2007-2008, il est passé à 21,5 semaines en 2008-2009).

1.32 Malgré l'importante réduction de la durée des processus de dotation collective annoncés, le délai de dotation demeure, dans l'ensemble, une préoccupation pour la CFP. Les cadres législatif et politique actuels ne sont pas les principaux facteurs qui influent sur la durée des processus de nomination; à preuve, dans d'autres pays, notamment en Australie et aux États-Unis, les régimes de dotation sont régis par des cadres différents, mais la durée des processus de dotation y demeure une source de préoccupation. La CFP croit fermement qu'il est possible de raccourcir davantage les processus de dotation dans les cadres actuels prévus par la LEFP et les lignes directrices de la CFP. Cependant, ces gains d'efficience ne doivent pas se faire au détriment des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique, ou encore des valeurs directrices.

Malgré l'importante réduction de la durée des processus de dotation collective annoncés, le délai de dotation demeure, dans l'ensemble, une préoccupation pour la CFP.

1.33 Il existe diverses manières de réaliser d'autres gains d'efficience tout en respectant la LEFP et les lignes directrices de la CFP. Notre évaluation des bassins gérés par la CFP ainsi que la *Vérification des nominations découlant des processus de dotation collective* permettent de se faire une idée plus précise de ces stratégies de dotation d'une perspective de recrutement interne et externe respectivement. Ces travaux confirment qu'une excellente planification des ressources humaines et une gestion de projets serrée sont nécessaires pour gérer efficacement des processus collectifs, lesquels peuvent être utiles dans des situations appropriées (telles que la dotation de postes de niveau d'entrée aux qualifications très semblables). D'autres facteurs clés de réussite comprennent notamment la formation d'une unité expressément chargée de gérer les processus collectifs, l'établissement de rôles et de responsabilités clairs, et une bonne communication et de bonnes relations entre les gestionnaires d'embauche et leurs conseillers en ressources humaines. L'analyse de la durée des processus de dotation effectuée par la CFP laisse entendre que l'apprentissage joue également un rôle; en effet, tant les processus individuels que les processus de dotation collective gagnent en efficacité à mesure que les gestionnaires se familiarisent avec la marge de manœuvre dont ils disposent.

1.34 Au cours de la dernière année, la CFP a travaillé de concert avec les ministères et les organismes à la création de nouveaux bassins et répertoires dont elle a la responsabilité première afin de mieux répondre aux besoins des organisations cherchant à doter des postes similaires et à réaliser des économies d'échelle. La CFP a continué de mettre au point des outils novateurs afin d'améliorer le recrutement en ligne, qu'elle-même, d'autres organisations et les chercheurs d'emploi de partout utilisent. Au cours de la prochaine année, elle continuera de travailler avec les organisations afin d'améliorer davantage ces

moyens et de trouver d'autres solutions qui rendent la dotation plus efficiente, et ce dans le respect du mérite, de l'impartialité politique et des valeurs directrices.

La CFP croit que pour assurer la viabilité du système dans l'avenir, les organisations doivent s'efforcer davantage de réduire la durée des processus de dotation.

1.35 La CFP croit que pour assurer la viabilité du système dans l'avenir, les organisations doivent s'efforcer davantage de réduire la durée des processus de dotation. En 2010-2011, la CFP encouragera les ministères et les organismes à établir des normes pour la durée des processus de dotation, comme certains l'ont déjà fait, afin de réaliser les gains d'efficience qu'il est encore possible d'obtenir en regard de la LEFP et des lignes directrices de la CFP, dans le respect des valeurs que sont le mérite, l'impartialité politique, la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité. À cette fin, la CFP examinera des façons de rendre les données pertinentes accessibles aux organisations afin de leur permettre d'établir des normes adéquates et de surveiller le rendement.

Protection de l'impartialité politique

1.36 Dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP a conclu qu'il fallait revoir en profondeur la notion d'impartialité politique. Elle s'est d'ailleurs engagée à entamer un vaste dialogue sur la façon dont elle pourrait aller de l'avant pour exercer ses responsabilités en vertu de la LEFP afin de protéger de manière indépendante l'impartialité politique de la fonction publique fédérale.

1.37 La protection de l'impartialité politique de la fonction publique a toujours consisté à veiller à ce que les nominations soient indépendantes d'influence politique. De nos jours, toutefois, cette tâche est plus complexe et difficile; elle concerne la dotation, mais également, de façon plus générale, la conduite des fonctionnaires et son incidence sur la fonction publique en tant qu'institution.

[...] la CFP croit que de nouveaux outils et moyens sont nécessaires pour atténuer les risques les plus importants et assurer l'impartialité politique de la fonction publique dans l'avenir.

1.38 Au cours de la dernière année, la CFP a porté une attention particulière à cette question. Elle a examiné le résultat de ses enquêtes, entrepris de nouvelles recherches et analyses de données et tenu une série de consultations avec des spécialistes de premier plan. Au terme de ces activités, la CFP croit que de nouveaux outils et moyens sont nécessaires pour atténuer les risques les plus importants et assurer l'impartialité politique de la fonction publique dans l'avenir.

1.39 En mars 2010, la CFP a tenu un symposium intitulé *Protéger l'impartialité de la fonction publique au XXI^e siècle* en collaboration avec l'École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa et environ 25 spécialistes reconnus provenant du Canada et de l'étranger. Deux principaux enjeux en sont ressortis.

1.40 De nombreuses démocraties régies par le modèle de Westminster sont aux prises avec des problèmes de politisation de leur fonction publique, comme en témoignent les débats sur la réaction excessive, la protection des intérêts publics et privés et l'ingérence politique dans les nominations. La relation en évolution constante entre la fonction publique et la sphère politique est un élément fondamental de l'impartialité politique de la fonction publique; elle peut contribuer à maintenir et à renforcer l'impartialité, tout comme elle peut être source de difficultés.

1.41 Les fonctionnaires se livrent, souvent avec une grande visibilité, à une gamme sans cesse grandissante d'activités qui ne correspondent pas à la définition d'« activité politique » au sens de la LEFP telle qu'elle a été interprétée jusqu'à maintenant, mais qui peuvent tout de même porter atteinte ou sembler porter atteinte à l'impartialité politique de la fonction publique. Par exemple, la participation de fonctionnaires à des activités de défense des intérêts et leur engagement à l'égard de certaines causes externes peuvent porter atteinte ou sembler porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale ou à l'impartialité politique de la fonction publique dans son ensemble. L'utilisation que font les fonctionnaires des nouveaux médias sociaux soulève également des préoccupations étant donné leur portée et leur visibilité potentielles. Les droits constitutionnels des fonctionnaires à la liberté d'expression politique et d'association sont protégés. Or, ces droits doivent être conciliés avec l'intérêt collectif de la population canadienne, laquelle s'attend à une fonction publique non partisane, et perçue comme telle.

[...] certains des risques les plus importants pour l'impartialité politique de la fonction publique découlent des tensions que suscitent les différentes interprétations des rôles et des responsabilités, plutôt que de l'ingérence politique proprement dite.

1.42 La CFP a conclu, en se fondant sur ses activités de la dernière année, que certains des risques les plus importants pour l'impartialité politique de la fonction publique découlent des tensions que suscitent les différentes interprétations des rôles et des responsabilités, plutôt que de l'ingérence politique proprement dite. La CFP estime qu'il faut sensibiliser les nouveaux membres du Parlement et le personnel des cabinets de ministres aux rôles et responsabilités respectifs des élus et des fonctionnaires pour la dotation et à d'autres questions, et aller au-delà des orientations fournies actuellement dans le document intitulé *Pour un gouvernement responsable : guide du ministre et du ministre d'État – 2008* préparé par le Bureau du Conseil privé, et les Politiques et les Lignes directrices à l'intention des cabinets des ministres du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Par ailleurs, la CFP estime qu'il est nécessaire d'établir un code de conduite du personnel des cabinets de ministres.

1.43 Les nominations par le gouverneur en conseil sont des nominations effectuées par le gouverneur général sur l'avis des ministres. La nomination à des postes dans la fonction publique de personnes nommées antérieurement par le gouverneur en conseil, à l'instar de toute autre

nomination à la fonction publique, doit être conforme à la LEFP ainsi qu'aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices. Ces nominations ne doivent pas donner un accès indu aux postes dans la fonction publique. Une fois nommées à la fonction publique, les personnes ayant déjà fait l'objet d'une nomination par le gouverneur en conseil doivent exercer et doivent être perçues comme exerçant leurs fonctions de façon politiquement impartiale, d'autant plus qu'elles sont souvent nommées à des échelons supérieurs.

1.44 La CFP est aussi préoccupée par les risques pour l'impartialité politique que suscitent sur l'ensemble du système les nombreuses décisions de fonctionnaires de participer à des activités politiques. La *Loi* confère aux fonctionnaires le droit de se livrer à des activités politiques dans la mesure où elles ne portent pas atteinte ou ne semblent pas porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Les fonctionnaires désireux d'être choisis comme candidats ou de se porter candidat à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale doivent d'abord obtenir la permission de la CFP.

1.45 Toutefois, ceux qui songent à se livrer à une activité exercée au sein d'un parti politique ou pour soutenir un tel parti ou s'y opposer, ou encore pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou s'y opposer, doivent exercer leur propre jugement afin de décider si cette activité porterait atteinte, ou semblerait porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon non partisane. La CFP estime qu'en général, les décisions prises sont appropriées. Toutefois, elle croit également que ces décisions ont des répercussions plus vastes pour l'impartialité politique réelle et perçue de la fonction publique en tant qu'institution, dont on ne tient pas assez compte avant de prendre une décision. Vu la vaste gamme d'activités ayant des objectifs de nature partisane auxquelles les fonctionnaires peuvent se livrer, la CFP croit également que la définition d'« activité politique » dans la LEFP doit être interprétée de façon plus large de manière à protéger l'impartialité politique réelle et perçue de la fonction publique dans les années à venir.

En 2010-2011, la CFP s'est engagée à tirer parti des résultats de son dialogue avec des spécialistes et des autres activités qu'elle a menées au cours de la dernière année afin d'exposer sa position sur une nouvelle vision d'une fonction publique non partisane dans le cadre de son évaluation de la LEFP.

1.46 En 2010-2011, la CFP s'est engagée à tirer parti des résultats de son dialogue avec des spécialistes et des autres activités qu'elle a menées au cours de la dernière année afin d'exposer sa position sur une nouvelle vision d'une fonction publique non partisane dans le cadre de son évaluation de la LEFP. Son dialogue sur la protection de l'impartialité politique sera étendu aux parlementaires et à la population canadienne. La CFP examinera d'autres options pour élargir l'interprétation d'activité politique au sens de la LEFP. Elle examinera également dans quelle mesure elle peut utiliser ses lignes directrices, ses directives et le règlement d'application de la LEFP pour mieux exercer ses responsabilités.

Prochaines étapes

1.47 C'est un moment critique pour la fonction publique du Canada. Une fonction publique professionnelle, fondée sur le mérite et l'impartialité politique est essentielle au système de gouvernance démocratique du Canada ainsi qu'à son bien-être socio-économique. La population canadienne compte sur la fonction publique fédérale pour obtenir des programmes et des services fiables et essentiels, sans favoritisme ni parti pris, et pour fournir aux ministres des conseils objectifs et éclairés sur des questions stratégiques complexes.

1.48 Parallèlement, le contexte budgétaire actuel pourrait poser de nouveaux défis pour réaliser pleinement l'approche fondée sur les valeurs qui est au cœur des cadres législatif et politique actuels, compte tenu de sa maturité actuelle. La pleine réalisation de l'approche fondée sur les valeurs est la clé d'une fonction publique robuste dans l'avenir. Il y a risque de régression; il faut donc viser la progression constante.

La pleine réalisation de l'approche fondée sur les valeurs est la clé d'une fonction publique robuste dans l'avenir. Il y a risque de régression; il faut donc viser la progression constante.

1.49 Le budget fédéral de 2010 a énoncé le plan du gouvernement d'exiger des ministères qu'ils assument eux-mêmes les hausses salariales négociées de ses employés au moyen de réaffectations et du gel des budgets de fonctionnement au niveau de 2010-2011 jusqu'en 2012-2013. Les signes précurseurs montrent que le taux de croissance de la fonction publique diminuera davantage dans la prochaine année, tout comme le niveau des activités de dotation.

1.50 Tous les intervenants doivent s'assurer que le mérite, l'impartialité politique et les valeurs directrices que sont l'accessibilité, la transparence, la justice et la représentativité sont respectés, malgré que les organisations doivent gérer rigoureusement leur budget de fonctionnement et que les possibilités de mutation et de promotion seront peut-être réduites à court et à moyen terme pour les fonctionnaires.

1.51 Par ailleurs, comme les baby-boomers approchent de l'âge de la retraite, la fonction publique devra continuer à attirer de nouvelles recrues hautement qualifiées, qu'elles soient au début ou au milieu de leur carrière. Des stratégies et des plans de ressources humaines ciblés, y compris des plans de relève et de gestion des talents, se révéleront de plus en plus utiles aux gestionnaires qui veulent s'assurer que les bonnes personnes sont nommées aux postes vacants dans le respect du budget.

1.52 Aujourd'hui, plus de la moitié (54 %) des fonctionnaires permanents comptent dix ans ou moins de service continu, d'où l'importance de s'assurer que les fonctionnaires comprennent les valeurs fondamentales et les valeurs directrices et soient capables de les appliquer.

1.53 Le budget de 2010 faisait également état de l'engagement à effectuer un examen pangouvernemental des services administratifs afin d'éliminer le double emploi et d'améliorer l'efficacité. La CFP croit fermement qu'il est encore possible de réaliser de nombreuses économies en dotation dans le cadre actuel, et dans le respect des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique ainsi que des valeurs directrices. Comme il a été indiqué précédemment, la CFP continuera d'aider les ministères et les organismes à trouver des services, des technologies et des outils innovateurs pour éliminer les pratiques non efficientes. La CFP incite également les gestionnaires à s'efforcer davantage à établir des normes sur la durée des processus de nomination.

Si c'est un moment critique pour la fonction publique, il en va de même pour la LEFP. Le contexte actuel mettra les cadres législatif et politique à rude épreuve; nous croyons toutefois qu'ils seront à la hauteur.

1.54 Si c'est un moment critique pour la fonction publique, il en va de même pour la LEFP. Le contexte actuel mettra les cadres législatif et politique à rude épreuve; nous croyons toutefois qu'ils seront à la hauteur. Des progrès ont été accomplis par rapport à de nombreuses sources de préoccupation cernées avant la mise en place du cadre actuel. On a investi beaucoup pour développer des stratégies et des plans de ressources humaines et de finances intégrés, ce qui permettra aux organisations de fonctionner efficacement dans un contexte de contraintes budgétaires, tout en respectant les valeurs fondamentales et les valeurs directrices. Il a été démontré constamment que le système pouvait évoluer, être souple et s'adapter aux changements d'après l'expérience acquise durant les quatre dernières années.

1.55 La prudence est toujours de mise. Pour garantir la viabilité du système dans l'avenir, et pour éviter la régression à court terme, il faut régler les problèmes non résolus, comme le recours à du personnel non permanent ou aux services d'aide temporaire. En outre, il est encore plus important que tous les intervenants, y compris la CFP, travaillent de concert pour s'assurer que les fonctionnaires comprennent parfaitement comment appliquer les valeurs fondamentales et les valeurs directrices, et comment procéder pour que l'approche fondée sur les valeurs, qui est au cœur du cadre actuel, devienne réalité.

1.56 À la fin de 2009-2010, la CFP disposait de données recueillies depuis plus de quatre ans grâce à ses activités de surveillance continue, ses études, ses vérifications et ses enquêtes relatives à l'application de la LEFP. Compte tenu de la responsabilité de la CFP de fournir une assurance au Parlement, il est approprié et opportun d'effectuer une évaluation préliminaire indépendante de la *Loi* qui reconnaît l'ampleur de la tâche requise pour appliquer la lettre et l'esprit de la *Loi*. Notre but est de présenter notre point de vue aux parlementaires au printemps 2011 et de veiller à ce qu'ils soient préparés à prendre en considération les résultats de l'examen

législatif officiel de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, incluant celui de la LEFP, dont le président du Conseil du Trésor est responsable.

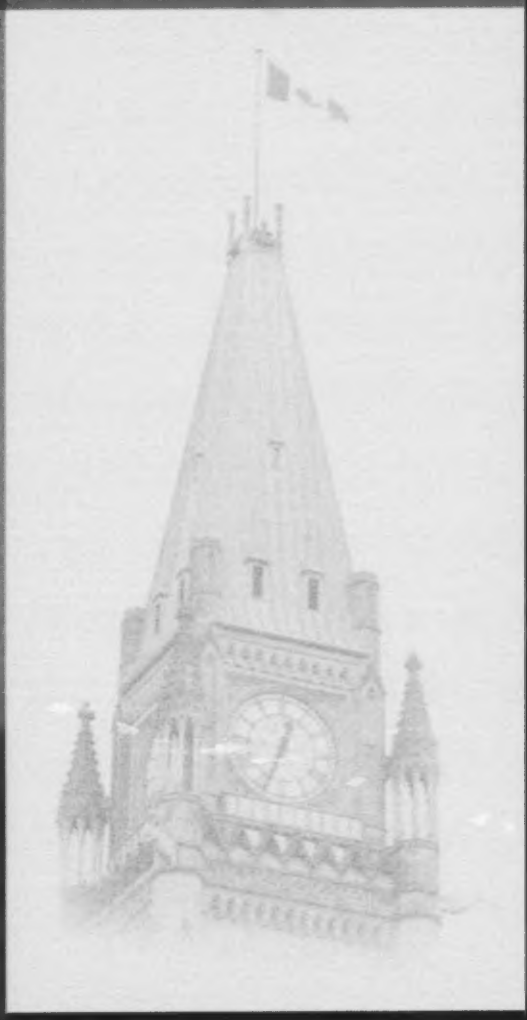
1.57 Comme la CFP l'a mentionné dans le rapport annuel de l'an dernier, elle a cerné trois questions qui feront l'objet d'une attention particulière dans son rapport au Parlement : le mérite, l'impartialité politique et les recours. La CFP s'attardera aussi à la façon de tirer parti des progrès accomplis pour mettre en œuvre la LEFP et d'établir l'approche fondée sur les valeurs qui est nécessaire pour réaliser le plein potentiel de la *Loi*. À l'heure actuelle, la CFP ne croit pas qu'un changement législatif d'envergure s'impose; au contraire, il est plus probable que la viabilité à long terme sera assurée grâce à des rajustements apportés à d'autres instruments.

À l'heure actuelle, la CFP ne croit pas qu'un changement législatif d'envergure s'impose; au contraire, il est plus probable que la viabilité à long terme sera assurée grâce à des rajustements apportés à d'autres instruments.

1.58 Finalement, il convient de mentionner que notre mandat à titre de commissaires se termine le 20 mai 2011. Plus cette date approche, plus l'importance d'une planification efficace de la relève à la Commission se fait sentir. Nous encourageons le gouvernement à procéder rapidement à la nomination des nouveaux commissaires afin d'assurer une transition harmonieuse et un service continu au Parlement, à la population canadienne, aux ministères et aux organismes.

Chapitre 2

Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs



2 Un système de dotation fondé en grande partie sur la délégation des pouvoirs

2.1 La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) confère à la Commission de la fonction publique (CFP) le pouvoir d'effectuer des nominations externes et internes à la fonction publique. Ensuite, la CFP délègue en grande partie ce pouvoir aux administrateurs généraux de sorte qu'ils puissent doter des postes, gérer des ressources et diriger leur personnel afin d'obtenir des résultats pour les Canadiens. Cette délégation se fait au moyen d'un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN), qui est créé pour chaque organisation assujettie à la LEFP. Les administrateurs généraux peuvent, à leur tour, subdéléguer leurs pouvoirs aux gestionnaires de leur organisation.

2.2 Selon les modalités de l'IDRN, les administrateurs généraux sont tenus de mettre en place leur propre cadre fondé sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et de surveiller activement l'exercice des pouvoirs qui leur sont délégués. Des précisions sur le CRGD figurent à l'annexe 1, et l'évaluation du rendement des administrateurs généraux par la CFP est présentée au chapitre 5.

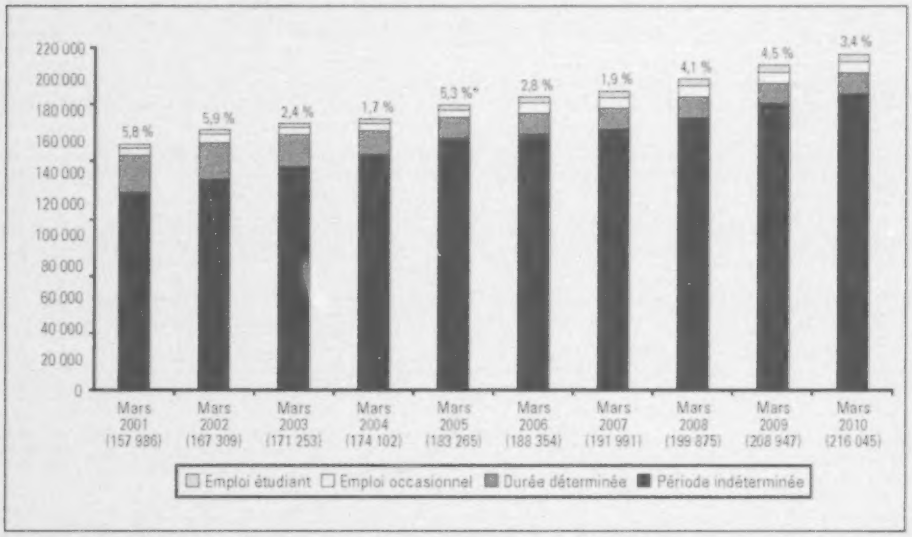
2.3 Le CRGD fournit aux administrateurs généraux et aux gestionnaires subdélégués un moyen souple et adapté pour gérer la dotation au sein de leur organisation. Il permet à la CFP de rendre compte au Parlement de l'intégrité du système de dotation.

Fonctionnaires assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

2.4 En date du 31 mars 2010, les administrateurs généraux de 84 organisations avaient signé un IDRN avec la CFP. Ces organisations représentaient un total de 216 045 personnes, dont 190 317 fonctionnaires nommés à des postes pour une période indéterminée, 13 478 fonctionnaires nommés à des postes de durée déterminée, 7 279 employés occasionnels et 4 971 étudiants. Par rapport à l'exercice précédent, ce total représente une augmentation de 3,4 %. Toutefois, pour la première fois en trois ans, la croissance a ralenti.

2.5 Par ailleurs, la CFP surveille les activités politiques de plus de 45 000 autres personnes assujetties uniquement à la partie 7 de la LEFP, qui régit ce type d'activités.

Figure 1 : Effectif assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon la durée d'emploi, l'exercice et la croissance démographique annuelle (%)



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

* La croissance pour mars 2005 inclut le transfert de 9 507 fonctionnaires de l'Agence du revenu du Canada à l'Agence des services frontaliers du Canada. Le nombre de fonctionnaires dans les autres organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* a diminué de 0,2 % entre mars 2004 et mars 2005.

2.6 La croissance la plus marquée est survenue dans cinq organisations : Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Service correctionnel du Canada, Environnement Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. En effet, la croissance enregistrée par celles-ci représente environ 61 % de l'augmentation de l'effectif au cours du dernier exercice, alors que les fonctionnaires de ces organisations constituent 32,3 % de l'effectif total assujetti à la LEFP. Le tableau 45 de l'annexe 2 présente une liste détaillée des changements survenus dans l'effectif selon l'organisation, de mars 2009 à mars 2010.

Activités globales d'embauche et de dotation dans la fonction publique

Les organisations assujetties à la LEFP ont réalisé 123 920 activités d'embauche et de dotation en 2009-2010, ce qui représente une diminution de 2,2 % par rapport à l'exercice financier précédent.

2.7 Puisque la croissance de l'effectif de la fonction publique a commencé à fléchir en 2009-2010, les activités de dotation dans la fonction publique ont semblé ralentir aussi.

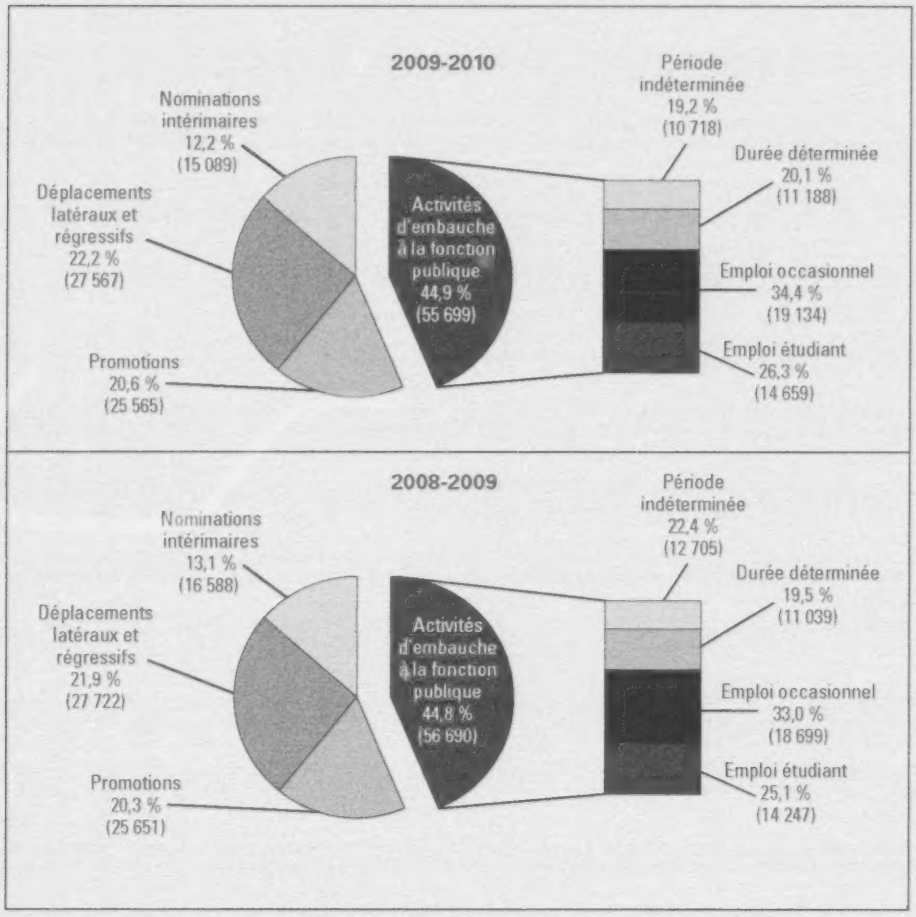
2.8 Les organisations assujetties à la LEFP ont réalisé 123 920 activités d'embauche et de dotation en 2009-2010, ce qui représente une diminution de 2,2 % par rapport à l'exercice financier précédent. De ces activités, 90 127 constituaient des nominations externes ou internes à la fonction publique (74 777 à des postes pour une période indéterminée et 15 350 à des postes de durée déterminée). En plus de ces nominations, 19 134 personnes ont été embauchées à titre d'employés occasionnels et 14 659 à titre d'étudiants en 2009-2010.

2.9 Une diminution des activités de dotation internes et externes à la fonction publique a été observée. En 2009-2010, il y a eu un total de 55 699 activités d'embauche à la fonction publique, soit une baisse de 1,7 % comparativement à l'exercice financier précédent. Par ailleurs, les activités de dotation internes à la fonction publique ont diminué de 2,5 %.

Une diminution des activités de dotation internes et externes à la fonction publique a été observée.

2.10 Le nombre de nouveaux fonctionnaires provenant de l'extérieur de la fonction publique et nommés pour une période indéterminée est passé de 12 705 en 2008-2009 à 10 718 en 2009-2010, ce qui constitue une baisse importante (15,6 %). Ces fonctionnaires représentent 19,2 % de toutes les nouvelles personnes embauchées; il y a donc une baisse en comparaison des 22,4 % enregistrés en 2008-2009.

Figure 2 : Activités globales d'embauche et de dotation assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon l'exercice financier[1]



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

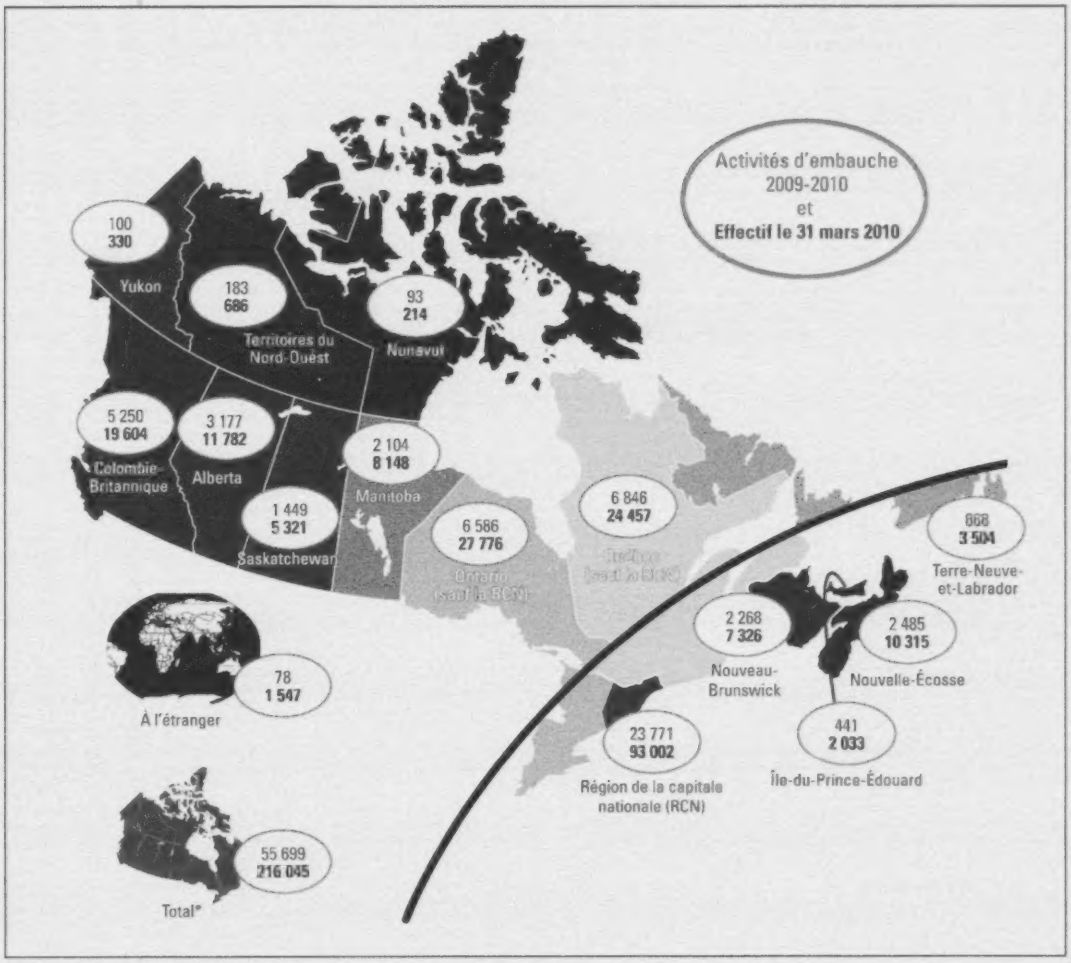
[1] Voir les notes techniques au tableau 36 de l'annexe 2.

Activités d'embauche à la fonction publique selon la région géographique

2.11 La figure 3 montre la répartition des activités d'embauche (à des postes pour une période indéterminée, à des postes de durée déterminée, à des emplois occasionnels et à des emplois étudiants) et l'effectif selon la région géographique. La diminution des activités d'embauche globales a touché la moitié des régions géographiques. Toutefois, le nombre absolu d'activités d'embauche en Colombie-Britannique et au Manitoba a augmenté considérablement en 2009-2010. En outre, les effectifs des

organisations assujetties à la LEFP le 31 mars 2010 ont continué de croître dans toutes les régions, à l'exclusion de Terre-Neuve-et-Labrador, de l'Île-du-Prince-Édouard et du Yukon.

Figure 3 : Activités d'embauche assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, comparativement à l'effectif de la fonction publique selon la région géographique[1]

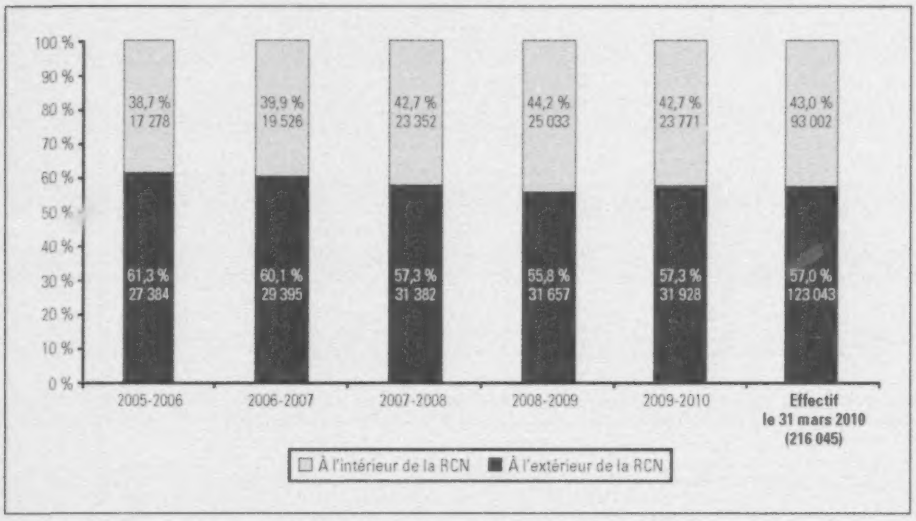


Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif

[1] Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée, des postes de durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois étudiants, ainsi que l'effectif.

2.12 **Activités d'embauche à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale (RCN) en vertu de la *Loi* par rapport au nombre de fonctionnaires dans cette région, en mars 2010** – Au cours des cinq dernières années, les activités d'embauche dans la RCN par rapport à l'ensemble des activités d'embauche ont augmenté légèrement, passant de 38,7 % en 2005-2006 à 42,7 % en 2009-2010, ce qui est proportionnel à l'effectif dans la RCN en mars 2010 (43,0 %).

Figure 4 : Activités d'embauches assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'exercice financier, comparativement à l'effectif de la fonction publique le 31 mars 2010, à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation ainsi que sur l'effectif

Nota : Les totaux comprennent les activités d'embauche à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée, des postes de durée déterminée, des emplois occasionnels et des emplois étudiants.

2.13 Tout comme en 2008-2009, la majorité (61,1 %) des nominations à des postes de la fonction publique pour une période indéterminée ou de durée déterminée en vertu de la LEFP est survenue dans deux catégories professionnelles : Administration et service extérieur (8 396) et soutien administratif (4 992). Plus de 45 % des nominations à la fonction publique ont été faites dans trois groupes au sein de ces deux catégories : Commis aux écritures et règlements (4 950 ou 22,6 %), Administration des programmes (2 900 ou 13,2 %) et Services administratifs (2 324 ou 10,6 %).

Groupe de la direction

2.14 En mars 2010, 4 939 personnes occupaient un poste pour une période indéterminée ou de durée déterminée dans le groupe de la direction (EX-1 à EX-5) au sein d'organisations assujetties à la LEFP, une augmentation de 4,7 % (223) depuis mars 2009.

- Parmi les cinq niveaux du groupe de la direction, c'est celui des EX-4 qui a connu la plus forte hausse, passant de 192 à 208 (8,3 %). Celui des EX-1 a augmenté de 109 personnes (4,3 %) depuis mars 2009; toutefois, sa croissance a été beaucoup plus faible comparativement à l'exercice précédent, où la croissance observée avait été de 12,4 %. Le nombre de fonctionnaires au niveau EX-5 est demeuré essentiellement le même, passant de 96 à 95.

Tableau 1 : Effectif assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* au sein du groupe de la direction, selon le niveau et l'exercice

Niveau	Mars 2006	Mars 2007	Mars 2008	Mars 2009	Mars 2010
EX-1	1 999	2 144	2 278	2 560	2 669
EX-2	920	996	1 072	1 082	1 153
EX-3	733	728	734	786	814
EX-4	177	172	195	192	208
EX-5	81	81	78	96	95
Total	**3 910**	**4 121**	**4 357**	**4 716**	**4 939**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur l'effectif

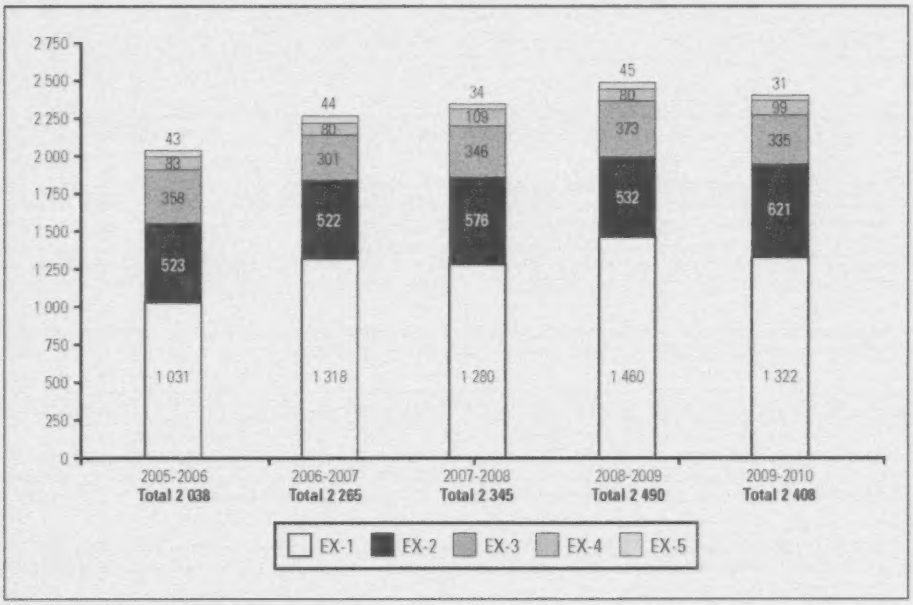
Nota : Les totaux comprennent seulement l'effectif nommé pour une période indéterminée ou une durée déterminée.

2.15 **Activités de dotation internes et externes au groupe de la direction, selon l'exercice et le niveau** – En 2009-2010, 2 408 activités de dotation internes et externes au groupe de la direction ont été réalisées, ce qui constitue une diminution de 3,3 % par rapport au dernier exercice :

- Les promotions à des postes du groupe de la direction ont baissé de 8,3 %. Les déplacements latéraux et régressifs ont augmenté de 9,9 %.
- En 2009-2010, 54,9 % des activités de dotation dans le groupe de la direction concernaient les postes de niveau EX-1, ce qui constitue un taux semblable aux années précédentes.

- Le nombre d'activités de dotation au niveau EX-5 a diminué de 31,1 % comparativement à l'exercice précédent, passant de 45 en 2008-2009 à 31 en 2009-2010.
- Parmi les 2 408 nominations effectuées à des postes du groupe de la direction, 104 concernaient des personnes provenant du grand public ou encore d'organismes fédéraux non assujettis à la LEFP, ce qui représente une baisse de 10,3 % par rapport à l'exercice précédent.

Figure 5 : Activités de dotation internes et externes assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* au sein du groupe de la direction, selon le niveau et l'exercice financier



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Tableau 2 : Activités de dotation internes et externes au sein du groupe de la direction, assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon le type d'activité et l'exercice financier

Activité	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Variation en % par rapport à l'exercice précédent
Nominations externes	63	89	109	116	104	**-10,3**
Promotions	677	856	950	1 137	1 043	**-8,3**
Déplacements latéraux et régressifs[1]	544	553	496	575	632	**9,9**
Nominations intérimaires[2]	754[3]	767	790	662	629	**-5,0**
Total	**2 038**	**2 265**	**2 345**	**2 490**	**2 408**	**-3,3**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

[1] Les déplacements latéraux et régressifs comprennent les mutations. Comme le système de paie ne tient pas compte du type de processus de nomination, il est impossible de faire la distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

[2] Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

[3] Cette donnée a été modifiée, puisque le Rapport annuel 2005-2006 faisait état de 752 nominations intérimaires.

2.16 En 2009-2010, 1 914 des 2 408 nominations internes et externes au sein du groupe de la direction (79,5 %) dans les organisations assujetties à la LEFP ont été effectuées à l'issue de processus de nomination à des postes bilingues à dotation impérative, ce qui signifie que les personnes nommées devaient satisfaire aux exigences linguistiques du poste au moment où l'offre leur a été faite.

Il y a eu une augmentation constante de la proportion de nominations à des postes bilingues à dotation impérative au cours des cinq derniers exercices.

2.17 Il y a eu une augmentation constante de la proportion de nominations à des postes bilingues à dotation impérative au cours des cinq derniers exercices. Cette augmentation découle de l'entrée en vigueur, en avril 2004, de la *Directive sur la dotation des postes bilingues* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

2.18 Parmi les cinq niveaux du groupe de la direction, les niveaux EX-3 et EX-4 comptaient la proportion la plus élevée de nominations à des postes bilingues à dotation impérative, soit 284 au niveau EX-3 (84,8 %) et 84 au niveau EX-4 (84,8 %).

Tableau 3 : Nominations bilingues impératives internes et externes au sein du groupe de la direction assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon le niveau et l'exercice financier

	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*	Nbre	%*
EX-1	674	65,4	865	65,6	880	68,8	1 092	74,8	1 024	77,5
EX-2	338	64,6	363	69,5	418	72,6	408	76,7	498	80,2
EX-3	284	79,3	240	79,5	245	70,8	319	85,5	284	84,8
EX-4	60	72,3	68	85,0	80	73,4	69	86,2	84	84,8
EX-5	35	81,4	38	86,3	30	88,2	38	84,4	24	77,4
Sous-total des nominations bilingues impératives	1 391	68,2	1 574	69,5	1 653	70,5	1 926	77,3	1 914	79,5
Total des nominations EX	**2 038**		**2 265**		**2 345**		**2 490**		**2 408**	

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

*Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre total de nominations au sein du groupe de la direction par niveau. Voir figure 5 pour le total des nominations EX selon le niveau.

Langues officielles

2.19 Les statistiques de la CFP montrent que de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes aux Canadiens unilingues et bilingues qui désirent entrer à la fonction publique. Le tableau 4 indique le nombre de nominations effectuées à la fonction publique dans les organisations assujetties à la LEFP, selon les exigences linguistiques du poste et la durée d'emploi.

[...] de nombreuses possibilités d'emploi sont offertes aux Canadiens unilingues et bilingues qui désirent entrer à la fonction publique.

2.20 Parmi les 21 906 nominations pour une période indéterminée et de durée déterminée à la fonction publique, 15 842 (72,3 %) visaient des postes unilingues (anglais ou français essentiel, français essentiel ou anglais essentiel) – ce qui représente une légère augmentation par rapport à l'exercice précédent – et 5 729 (26,2 %) se rapportaient à des postes bilingues à dotation impérative. En tout, 260 des 21 906 nominations à la fonction publique (1,2 %, soit la même proportion que l'exercice précédent) étaient des nominations à des postes bilingues à dotation non impérative (à savoir des nominations qui laissaient aux personnes nommées une période donnée pour atteindre le niveau de bilinguisme requis).

2.21 Cependant, le tableau montre que la proportion de nominations selon les exigences linguistiques du poste varie en fonction du type de nomination (pour une période indéterminée ou de durée déterminée). En effet, les nominations à des postes bilingues à dotation impérative représentent 32,8 % de toutes les nominations pour une période indéterminée et 19,8 % de toutes les nominations de durée déterminée.

Tableau 4 : Nominations externes assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon les exigences linguistiques du poste et la durée d'emploi pour l'exercice financier 2009-2010

Exigences linguistiques du poste	Période indéterminée		Durée déterminée[1]		Total	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bilingue impératif	3 516	32,8	2 213	19,8	5 729	26,2
Bilingue non impératif	230	2,1	30	0,3	260	1,2
Anglais essentiel	5 606	52,3	6 975	62,3	12 581	57,4
Français essentiel	498	4,6	1 100	9,8	1 598	7,3
Anglais ou français essentiel	813	7,6	850	7,6	1 663	7,6
Total[2]	**10 718**	**100,0**	**11 188**	**100,0**	**21 906**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

[1] Certaines organisations ont parfois codé de manière incorrecte les nominations bilingues non impératives pour une durée déterminée dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Elles auraient du être codées bilingues impératives.

[2] Les totaux comprennent les exigences linguistiques inconnues. Les pourcentages tiennent compte de tous les éléments connus et inconnus.

2.22 **Nominations externes à la fonction publique selon la première langue officielle** – En 2009-2010, 71,5 % des personnes nommées à la fonction publique dans les organisations assujetties à la LEFP ont indiqué que l'anglais était leur première langue officielle, tandis que 28,5 % ont indiqué que c'était le français[1]. Ces pourcentages sont demeurés sensiblement les mêmes au cours des cinq derniers exercices.

[1] Les pourcentages tiennent compte des personnes qui ont déclaré être anglophones ou francophones mais non de celles dont la première langue officielle était inconnue.

Les pourcentages diffèrent quelque peu dans la région de la capitale nationale, où 64,1 % des personnes nommées étaient anglophones et 35,9 %, francophones.

Tableau 5 : Nominations externes assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à l'intérieur et à l'extérieur de la région de la capitale nationale, selon le groupe de la première langue officielle et l'exercice financier

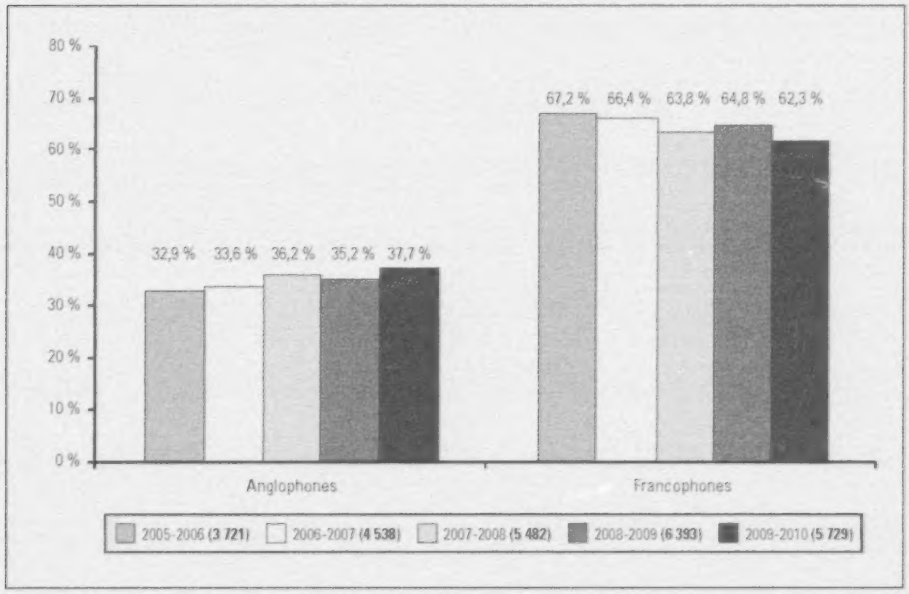
Région	Groupe de la première langue officielle	2005-2006		2006-2007		2007-2008		2008-2009		2009-2010	
		Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
À l'intérieur de la RCN	Anglophones	3 640	63,2	4 266	60,4	5 428	60,3	6 415	61,8	5 633	64,1
	Francophones	2 124	36,8	2 793	39,6	3 578	39,7	3 966	38,2	3 161	35,9
Sous-total		**5 764**	**100,0**	**7 059**	**100,0**	**9 006**	**100,0**	**10 381**	**100,0**	**8 794**	**100,0**
À l'extérieur de la RCN	Anglophones	6 998	75,4	8 212	78,3	9 879	77,9	10 145	76,6	9 963	76,6
	Francophones	2 287	24,6	2 275	21,7	2 806	22,1	3 104	23,4	3 041	23,4
Sous-total		**9 285**	**100,0**	**10 487**	**100,0**	**12 685**	**100,0**	**13 249**	**100,0**	**13 004**	**100,0**
Total[1]		**15 178**		**17 699**		**21 838**		**23 744**		**21 906**	

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

[1] Le total inclut les nominations externes dont les valeurs relatives à la première langue officielle sont inconnues. Les pourcentages sont fondés sur la première langue officielle connue en tant que dénominateur.

2.23 **Nominations externes à la fonction publique selon la première langue officielle – postes bilingues à dotation impérative seulement –** En 2009-2010, parmi les 5 729 personnes nommées à des postes bilingues à dotation impérative à la fonction publique, 62,3 % étaient des francophones et 37,7 %, des anglophones. Le nombre d'anglophones nommés à des postes bilingues à dotation impérative a augmenté légèrement (de 2,5 points de pourcentage) en 2009-2010.

Figure 6: Nominations bilingues impératives externes, assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, selon le groupe de la première langue officielle et l'exercice financier



Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique

2.24 Le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique* (le *Décret*) et le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique* (le *Règlement*) constituent des textes réglementaires en vertu desquels un fonctionnaire peut être exempté de l'obligation de respecter les exigences linguistiques de son poste lorsque celui-ci est à dotation non impérative.

2.25 La période d'exemption prévue en vertu du *Règlement* s'applique aux fonctionnaires qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste à leur nomination, qui est sur la base d'une dotation non impérative. Toutefois, ces personnes sont en droit de recevoir une formation linguistique et elles doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste à la fin d'une période maximale de quatre ans suivant leur nomination (la période initiale de deux ans doit être prolongée de deux ans dans des circonstances particulières).

2.26 Dans son rapport annuel 2007-2008, la CFP a relevé, dans certaines organisations, des cas où la période d'exemption avait dépassé quatre ans; en tout, 184 cas ont été observés. En 2008-2009, la CFP a demandé à ces organisations d'indiquer les mesures prises pour mettre fin à ces prolongations accordées en vertu du *Décret* et du *Règlement*. Cette année, encore 30 cas semblables ont été relevés. La CFP assurera un suivi au cas par cas et continuera de surveiller les prolongations accordées de façon à réduire le nombre de cas d'exemption en vertu du *Décret* et du *Règlement*.

2.27 Des 29 942 nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues en 2009-2010 (excluant les nominations intérimaires), 1 896 (ou 6,3 %) résultaient de processus visant des postes bilingues à dotation non impérative; il s'agit là d'une diminution comparativement aux 2 160 nominations (7,1 %) effectuées en 2008-2009.

2.28 Le nombre de fonctionnaires qui ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la nomination et le pourcentage de nominations à des postes à dotation non impérative ont tous deux diminué en 2009-2010 par rapport à 2008-2009 (voir le tableau 6). Au total, 265 fonctionnaires (14 % des nominations à des postes à dotation non impérative) ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la nomination en 2009-2010. Cela représente une très faible minorité, soit seulement 0,9 % de toutes les nominations à des postes bilingues, à tous les niveaux, pour l'exercice financier 2009-2010.

Le nombre de fonctionnaires qui ne satisfaisaient pas aux exigences linguistiques de leur poste à la nomination et le pourcentage de nominations à des postes à dotation non impérative ont tous deux diminué en 2009-2010 [...]

Tableau 6 : Nombre de fonctionnaires exemptés en vertu du *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique*, selon l'exercice financier

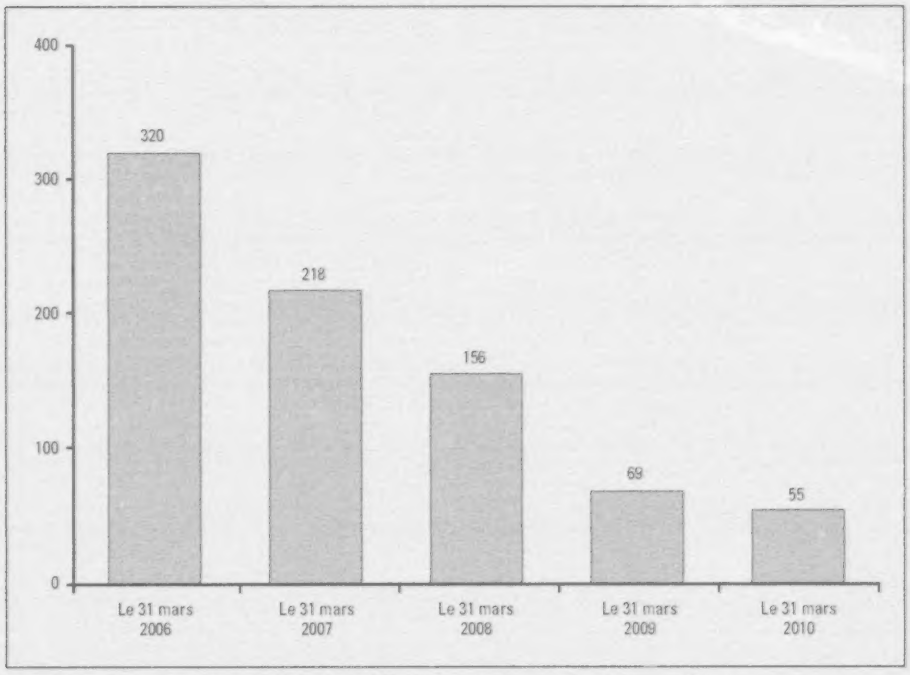
Exercice financier	Nominations pour une période indéterminée à des postes bilingues	Nominations non impératives (% de postes bilingues)	Fonctionnaires ne satisfaisant pas aux exigences à la nomination (% de nominations non impératives)
2005-2006	19 793	2 180 (11,0 %)	308 (14,1 %)
2006-2007	22 744	2 294 (10,1 %)	354 (15,4 %)
2007-2008	26 182	2 054 (7,8 %)	320 (15,6 %)
2008-2009	30 318	2 160 (7,1 %)	403 (18,7 %)
2009-2010	29 942	1 896 (6,3 %)	265 (14,0 %)

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation, excluant les nominations intérimaires

2.29 **Tendance pour le respect du *Décret*** – En vertu du *Décret* et du *Règlement*, si une période d'exemption prend fin avant que le titulaire ne satisfasse aux exigences linguistiques de son poste, celle-ci doit être prolongée dans des circonstances particulières. Par le passé, la CFP a noté que les organisations ne veillaient pas toujours à ce que les périodes d'exemption soient prolongées, comme l'exigent le *Décret* et le *Règlement*.

2.30 Depuis le 31 mars 2005, il y a eu une diminution constante du nombre de cas de plus de deux ans de non-respect du *Décret* ou du *Règlement* (voir figure 7). Il y avait 55 cas le 31 mars 2010, 69 cas le 31 mars 2009 et 320 cas le 31 mars 2006. Cette diminution est attribuable à la surveillance et au travail permanent de la CFP pour sensibiliser davantage les organisations ainsi qu'à la plus grande vigilance des administrateurs généraux.

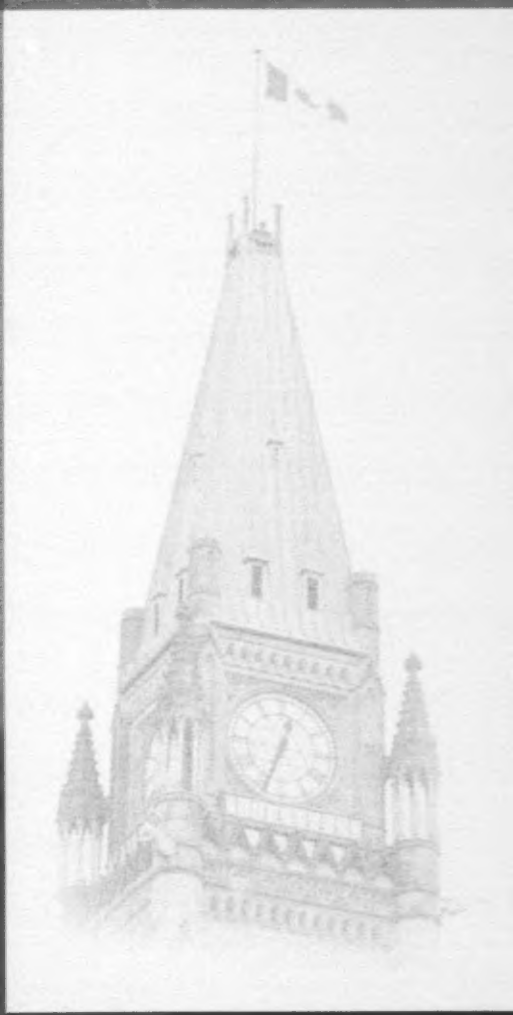
Figure 7 : Nombre de cas non conformes le 31 mars de chaque année



Source: Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les langues officielles

Chapitre 3

Rendement global pour le mérite et les valeurs directrices



3 Rendement global pour le mérite et les valeurs directrices

3.1 Le mérite constitue le fondement d'une fonction publique compétente, professionnelle et non partisane et il est un élément essentiel des cadres législatif et politique actuels. La *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) exige que les nominations soient fondées sur le mérite et exemptes d'influence politique. En vertu de l'article 30 de la *Loi*, une nomination est fondée sur le mérite lorsque, selon la Commission, la personne à nommer possède les qualifications essentielles – notamment la compétence dans les langues officielles – établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir. Toute qualification constituant un atout, toute exigence opérationnelle ou tout besoin organisationnel, pour le présent ou l'avenir, précisés par l'administrateur général, peuvent également être pris en considération.

3.2 L'objet des cadres législatif et politique actuels est de créer un système de mérite qui soit principalement fondé sur les valeurs. Ce système ne se limite pas aux qualifications essentielles à posséder pour occuper le poste; il est en corrélation avec les institutions, les lois, les règlements, les lignes directrices, les responsabilités, les processus, les pratiques et les procédures qui permettent de veiller à ce que le mérite, tel qu'il est défini dans la *Loi*, soit respecté dans les nominations. Le système permet en outre de s'assurer que les nominations et les processus de nomination respectent les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité, qui sont inscrites dans le préambule de la *Loi* et énoncées dans les lignes directrices de la Commission de la fonction publique (CFP).

3.3 Le présent chapitre expose l'évaluation globale du rendement effectuée par la CFP au regard de la valeur fondamentale qu'est le mérite et des valeurs directrices que sont la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité. Chacune de ces valeurs directrices, qui sont interdépendantes et se recoupent, y est examinée en détail. Le respect de la seconde valeur fondamentale, l'impartialité politique, est abordé au chapitre 4.

Évaluation globale

Les valeurs directrices et le mérite sont respectés en général, mais les fonctionnaires à tous les niveaux ne démontrent toujours pas uniformément qu'ils comprennent comment les appliquer et comment les intégrer dans leurs décisions.

3.4 Comme il est indiqué au chapitre 6, la CFP utilise une gamme d'outils ainsi que d'autres sources de renseignements pour évaluer si les valeurs directrices et le mérite sont respectés dans les décisions de nomination prises par les gestionnaires, dans les organisations et dans tout le système de dotation de la fonction publique.

3.5 Selon les résultats des vérifications, des enquêtes, des études et des activités de surveillance continue que la CFP a réalisées en 2009-2010 et à la lumière des enquêtes menées par les administrateurs généraux, les valeurs directrices et le mérite sont généralement respectés, mais leur respect n'est pas toujours démontré. Malgré près de cinq années d'application des cadres législatif et politique actuels, les fonctionnaires de tous les niveaux ne démontrent toujours pas uniformément qu'ils comprennent comment appliquer et opérationnaliser le mérite et les valeurs directrices et comment les intégrer à leurs décisions. Cette inconsistance est apparente dans les décisions des gestionnaires subdélégués concernant les nominations intérimaires, les nominations d'employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée, le recours aux services d'aide temporaire, la durée d'affichage, les discussions informelles et le choix du processus de nomination.

Mérite

3.6 Les résultats des activités de surveillance réalisées par la CFP et des enquêtes menées par les administrateurs généraux en 2009-2010 montrent que le mérite est généralement respecté dans les décisions de nomination, mais que cela n'est pas toujours démontré.

3.7 **Résultats des vérifications** – La CFP s'attend à ce que les gestionnaires démontrent, documents à l'appui, que leurs décisions respectent l'article 30 de la LEFP et satisfont aux autres exigences énoncées dans les lois, les règlements et les lignes directrices. Dans un contexte de délégation des pouvoirs, les gestionnaires doivent davantage faire preuve de diligence raisonnable dans l'évaluation du mérite aux fins de nomination, de manière à assurer une responsabilisation efficace. Les documents

à l'appui des décisions constituent une importante source de renseignements permettant de déterminer si les valeurs directrices et le mérite sont respectés. La direction est alors certaine que l'organisation satisfait aux exigences et elle peut assurer la CFP et les parlementaires que le mérite et l'intégrité du système de dotation sont protégés. Les documents permettent aussi de garder une preuve des activités réalisées malgré les changements qui surviennent au sein de la direction.

[...] le mérite est généralement respecté, mais [...] les décisions de nomination ne sont pas toujours bien documentées, ce qui empêche de démontrer le respect du mérite dans plusieurs nominations.

3.8 En 2009-2010, la CFP a procédé à un examen des vérifications qu'elle a menées entre 2005 et 2010. Cet examen a révélé que le mérite est généralement respecté, mais que les décisions de nomination ne sont pas toujours bien documentées, ce qui empêche de démontrer le respect du mérite dans plusieurs nominations. L'examen a également indiqué des problèmes constants dans la qualité des justifications relatives au choix d'un processus non annoncé.

3.9 **Résultats des enquêtes de la CFP** – Parce que le nombre d'enquêtes fondées que la CFP mène sur des processus de nomination reste relativement faible, il est possible de conclure que le mérite est respecté en général. En effet, en 2009-2010, il y a eu 32 enquêtes fondées. De ce nombre, 26 concernaient des erreurs, des omissions ou une conduite irrégulière dans des processus de nomination externes, et 4 ont abouti à une conclusion de fraude dans un processus de nomination; il y a donc eu une légère diminution par rapport aux 6 cas avérés de fraude survenus en 2008-2009. Les enquêtes de la CFP portent en grande partie sur des processus de nomination externes.

[...] des allégations [...] ont été jugées fondées [...] les organisations ont pris des mesures afin de régler les problèmes décelés, dont la révocation de la nomination [...]

3.10 **Résultats des enquêtes des administrateurs généraux** – Dans son évaluation du mérite, la CFP examine également les résultats des enquêtes sur la dotation menées par les administrateurs généraux. Ces derniers transmettent les résultats des enquêtes à la CFP dans le cadre de l'exercice annuel de surveillance que tient celle-ci. Durant l'exercice de 2009-2010, 15 organisations ont indiqué avoir mené un total de 25 enquêtes internes, dont 10 portaient sur des allégations qui ont été jugées fondées. Dans ces cas, les organisations ont pris des mesures afin de régler les problèmes décelés, dont la révocation de la nomination ou le retrait des pouvoirs de dotation subdélégués jusqu'à ce que les personnes concernées aient reçu la formation adéquate.

3.11 **Études** – La scolarité est un critère essentiel dans l'évaluation du mérite. En 2009-2010, l'étude de la CFP intitulée *Vérification des attestations d'études* durant le processus de dotation a permis de constater que toutes les organisations participantes avaient mis en place des pratiques de vérification, bien qu'il n'existe aucune politique ou ligne directrice à l'échelle du gouvernement indiquant que cet aspect doit être vérifié.

De tous les dossiers de dotation examinés, 85 % comprenaient au moins un document indiquant qu'il existait une méthode de vérification rigoureuse (copie du diplôme ou relevé de notes, attestation d'équivalence de diplôme étranger ou preuve de titre professionnel). Par ailleurs, 11 % des dossiers examinés ne contenaient qu'un curriculum vitae, tandis que moins de 4 % des dossiers ne contenaient aucun document indiquant que les attestations d'études du candidat avaient été vérifiées.

Valeurs directrices

3.12 Comme il a été mentionné plus haut, le mérite n'est qu'une des composantes d'un système de mérite fondé sur les valeurs. Le succès d'un tel système repose sur la compréhension par les gestionnaires des valeurs fondamentales et des valeurs directrices ainsi que de la manière dont elles interagissent. Les gestionnaires doivent aussi prendre en compte et soupeser les valeurs directrices au moment d'élaborer leurs stratégies et processus de dotation. Ils doivent être conscients de l'effet cumulatif de leurs décisions sur le rendement de leur organisation et de tout le système, par exemple en ce qui a trait à la perception de la justice de l'ensemble du système de dotation de la fonction publique.

3.13 La CFP examine chacune des valeurs sous-jacentes et leurs liens d'interdépendance avec le mérite au moyen d'études et d'activités de surveillance continue, car elle reconnaît que les valeurs directrices sont interreliées. Par exemple, la perception qu'a un fonctionnaire de la justice peut être influencée par l'accessibilité (p. ex. le choix du processus de nomination), la transparence (p. ex. la durée d'affichage et les discussions informelles) et la représentativité (p. ex. l'élimination des obstacles pour les personnes handicapées).

Justice

Le taux de fonctionnaires dans un poste intérimaire qui sont promus au même poste et au même niveau a diminué et la perception de la justice en dotation chez les fonctionnaires demeure stable. Toutefois, le recours croissant aux employés occasionnels pour doter des postes permanents et l'usage inapproprié des services d'aide temporaire pour répondre aux besoins en personnel à long terme constituent des préoccupations.

3.14 La justice, qui est l'une des valeurs directrices de la CFP pour les décisions relatives aux nominations, exige que les décisions soient prises de façon objectives, indépendantes d'influence politique ou de favoritisme personnel, que les lignes directrices et les pratiques

témoignent d'un juste traitement des personnes et que dans le cadre d'un processus de nomination les personnes aient le droit d'être évaluées dans la ou les langues officielles de leur choix.

3.15 De nombreux facteurs influent sur la justice dans les pratiques de dotation. En 2009-2010, la CFP a examiné quatre éléments précis : la perception des fonctionnaires, les nominations intérimaires à long terme de quatre mois et plus, l'emploi occasionnel et le recours aux services d'aide temporaire.

Les pratiques de dotation perçues comme étant injustes ont une incidence sur la personne, sur l'organisation et sur le système dans son ensemble.

3.16 **Perceptions de la justice chez les fonctionnaires** – Les pratiques de dotation perçues comme étant injustes ont une incidence sur la personne, sur l'organisation et sur le système dans son ensemble. Des recherches effectuées par le United States (U.S.) Merit Systems Protection Board ont révélé que l'opinion des employés sur les processus de dotation justes dans l'unité de travail influence la perception de l'intégrité des gestionnaires[2]. Une étude menée par le U.S. Department of Defence a montré que des opinions négatives avaient des répercussions sur l'engagement, le rendement et le taux de roulement du personnel[3]. Les milieux de travail où les processus de dotation sont perçus comme injustes acquièrent une réputation qui leur nuit pour attirer de nouvelles personnes de talent[4].

3.17 Le Sondage sur la dotation – Candidats[5] de la CFP contient plusieurs questions portant sur la justice. Selon les résultats du sondage 2008-2009, les perceptions individuelles des candidats au sujet de la justice dans l'évaluation de leurs capacités, de leurs connaissances et de leur expérience de travail n'ont pas changé par rapport à l'exercice précédent (à 69 % en moyenne). Cependant, les points de vue sur le processus de dotation

---

[2] U.S. Merit Systems Protection Board, *The Federal Government: A Model Employer or a Work in Progress*, septembre 2008, p. 36.

[3] Rubin, Ellen, « The Role of Procedural Justice in Public Personnel Management: Empirical Results from the Department of Defence », article paru dans le *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2007, volume 19, p. 126.

[4] Gilliland, Stephen. « The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. », article paru dans *The Academy of Management Review*. 1993, volume 18, numéro 4, p. 703-709.

[5] Les Sondages sur la dotation – Candidats 2007-2008 et 2008-2009 portent chacun sur une période de référence de 12 mois (d'octobre à septembre) et recoupent donc deux exercices financiers. Par exemple, le Sondage sur la dotation 2008-2009 porte sur les nominations effectuées d'octobre 2008 à septembre 2009.

en général étaient plus positifs (à 76 %), tandis que 49 % des candidats estimaient que le processus d'évaluation en général était juste « en grande partie » et 27 % « dans une certaine mesure »[6].

3.18 En 2009-2010, la CFP a effectué une analyse plus approfondie des données recueillies au moyen du Sondage sur la dotation – Candidats pour mieux comprendre ce qui influence la perception des candidats à l'égard de la justice. Les données indiquent que trois principaux facteurs sont en cause :

- le résultat du processus, c'est-à-dire si le candidat a été retenu à l'issue du processus;
- les caractéristiques de la situation du fonctionnaire, soit les études, le groupe professionnel ou les autres possibilités d'emploi auxquelles il a eu accès; et
- le type de processus de dotation et d'outils utilisés, par exemple la création de bassins ou de répertoires, l'utilisation d'une zone de sélection limitée, la durée du processus ou la tenue ou non de discussions informelles.

3.19 Les constatations suivantes sont ressorties de l'analyse :

- Les candidats retenus étaient plus susceptibles de percevoir le processus comme juste, tandis que les candidats non retenus l'étaient moins. En général, les candidats qui attendaient des nouvelles concernant d'autres possibilités d'emploi étaient moins portés à estimer qu'ils avaient été évalués selon les exigences réelles du poste.
- Quand l'activité de dotation visait à doter plusieurs postes (un processus de dotation collective) plutôt qu'un seul, les candidats avaient moins tendance à estimer qu'ils avaient été évalués en fonction des exigences réelles du poste.
- De même, les candidats retenus ayant été placés dans un bassin ou un répertoire de candidats partiellement ou entièrement évalués avant leur nomination étaient moins portés à estimer que l'évaluation était juste. Cette perception semble plus courante chez les candidats provenant de l'extérieur de la fonction publique.
- Les processus de dotation dont la zone de sélection vise toute la population canadienne (dans le cadre des processus externes) ou dont la zone de sélection s'étend au-delà de l'unité de travail (dans le cadre des processus internes) sont perçus comme étant plus justes.

[6] Sondage sur la dotation – Candidats, 2007-2008 et 2008-2009 (données pondérées).

- Les candidats ayant participé à un processus de dotation plus long avaient moins tendance à estimer qu'ils avaient été évalués selon les exigences réelles du poste.

3.20 Il convient de souligner que les résultats du sondage représentent les perceptions des fonctionnaires. Dans certains cas, ces perceptions peuvent témoigner d'une mauvaise compréhension des décisions de nomination prises de façon objective par les gestionnaires. Par exemple, les perceptions négatives des personnes nommées à l'égard des examens d'aptitude générale et d'habileté cognitive, lesquels ont fait l'objet d'une évaluation rigoureuse et sont considérés comme exempts de préjugés et d'obstacles, démontrent la mauvaise compréhension du rôle de ces examens dans l'évaluation. Ainsi, ces résultats indiquent qu'il est nécessaire d'améliorer la communication entre les gestionnaires et les candidats plutôt que de modifier les outils ou les processus d'évaluation.

[...] la CFP a l'intention de diffuser largement ces constatations afin que les administrateurs généraux, les gestionnaires et les employés puissent mieux comprendre les liens qui existent entre les décisions de nomination et la perception de la justice.

3.21 En 2010-2011, la CFP a l'intention de diffuser largement ces constatations afin que les administrateurs généraux, les gestionnaires et les employés puissent mieux comprendre les liens qui existent entre les décisions de nomination et la perception de la justice. Cet exercice contribuera à améliorer et à intégrer l'approche de dotation fondée sur les valeurs à tous les niveaux dans la fonction publique.

3.22 **Nominations intérimaires** – Depuis bon nombre d'années, la CFP surveille l'utilisation des nominations intérimaires. Celles-ci sont utiles pour doter des postes temporairement vacants et fournir aux fonctionnaires des occasions de perfectionnement professionnel, mais elles peuvent aussi avoir des répercussions négatives sur la perception de la justice.

3.23 Dans son étude initiale intitulée *Nominations intérimaires et promotions subséquentes à la fonction publique fédérale*, qui portait sur la période de 2002 à 2004, la CFP a estimé que le taux de promotion des fonctionnaires à la suite d'une nomination intérimaire au même groupe et niveau était de 41,3 %. Dans une mise à jour de cette étude cette année, la CFP a constaté que, pour la période de 2007 à 2009, le taux de promotion des fonctionnaires à la suite d'une nomination intérimaire a baissé considérablement pour s'établir à 33,5 %. La durée moyenne des nominations intérimaires a également diminué, passant à 13,5 mois si la nomination intérimaire se terminait par une promotion et à 12,5 mois si elle ne donnait pas lieu à une promotion.

3.24 Étant donné que les nominations intérimaires peuvent conférer aux fonctionnaires un avantage lorsque le poste est ensuite doté en permanence, la façon dont les gestionnaires subdélégués s'y prennent pour doter les postes par intérim peut influencer la perception de la justice. Dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP a dit être préoccupée

parce que des processus de nomination non annoncés avaient été utilisés pour un pourcentage élevé (84,2 %) de nominations intérimaires d'une durée de quatre mois et plus. En 2009-2010, ce pourcentage avait diminué pour s'établir à 80,5 %. Les progrès à ce sujet sont attribuables à la surveillance accrue des organisations et de la CFP.

[...] la CFP demeure préoccupée par le recours croissant aux employés occasionnels comme source d'embauche permanente dans la fonction publique.

3.25 **Nomination des employés occasionnels à des postes pour une période indéterminée** – Le recours aux employés occasionnels est une stratégie d'affaires efficace pour répondre rapidement aux besoins de ressourcement à court terme ou pour obtenir des compétences spécialisées. Cependant, la CFP demeure préoccupée par le recours croissant aux employés occasionnels comme source d'embauche permanente dans la fonction publique.

3.26 Les avantages à embaucher des employés occasionnels ayant déjà travaillé à la fonction publique doivent tenir compte de la justice et des autres valeurs directrices. Les employés occasionnels peuvent être avantagés par rapport aux autres candidats en raison des connaissances, de l'expérience et de la visibilité acquises durant leur emploi occasionnel. En outre, les dispositions de la LEFP, y compris celles concernant le mérite, ne s'appliquent pas aux employés occasionnels, lesquels ont tendance à provenir de la région même, ce qui a une incidence sur les valeurs directrices que sont l'accessibilité et la représentativité si ces personnes sont ensuite nommées à la fonction publique.

3.27 Selon l'étude statistique de la CFP intitulée *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils? (Mise à jour)*, la proportion de fonctionnaires nommés pour une période indéterminée n'ayant jamais occupé de poste à la fonction publique, y compris en tant qu'employés occasionnels, est passée de 15,9 % en 2004-2005 à 37,0 % en 2009-2010. Toutefois, une autre étude de la CFP fondée sur une méthodologie différente, intitulée *Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique? *(Mise à jour)*, a révélé que la proportion d'employés occasionnels ayant ensuite été nommés en vertu de la LEFP a continué de croître, passant de 41 % pour la période de référence de 1997 à 2005 à 54 % en 2008-2009. En outre, la proportion d'employés occasionnels nommés ensuite à des postes pour une période indéterminée en vertu de la LEFP a également augmenté, passant de 26,3 % pour la période de référence à 36,9 % en 2008-2009.

3.28 La proportion croissante d'employés occasionnels recrutés à la fonction publique a des répercussions négatives sur la justice ainsi que sur les autres valeurs directrices que sont l'accessibilité, la transparence et la représentativité. La CFP examinera davantage cette question durant la

prochaine année dans le cadre de son évaluation de la *Loi* et présentera ses conclusions sur les mesures à prendre dans son rapport spécial au Parlement, qui sera déposé au printemps 2011.

3.29 ***Utilisation des services d'aide temporaire*** – En réponse à une demande du Parlement, la CFP a accepté de mener une étude sur le recours aux services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique. Le recours à ces services est approprié quand les gestionnaires sont aux prises avec de courtes périodes d'absence des employés, une augmentation temporaire de la charge de travail, ou encore durant un processus de nomination. Cette étude a permis de constater l'utilisation inappropriée des services d'aide temporaire pour répondre à des besoins de dotation à long terme, lesquels sont prévus par la LEFP. L'étude a démontré qu'une proportion assez importante de marchés de services d'aide temporaire étaient d'une durée d'un an ou plus. L'étude a aussi révélé qu'un certain nombre de travailleurs d'aide temporaire avaient été embauchés à titre d'employés occasionnels peu de temps avant ou après la fin de leur marché avec la même organisation et qu'approximativement un travailleur d'aide temporaire sur cinq avait été embauché à la fonction publique après la fin de son marché de services d'aide temporaire, et que la majorité d'entre eux avait ensuite été nommée à un poste permanent. Cette étude, qui renferme toutes les constatations formulées, est déposée en même temps que le présent rapport annuel.

[...] approximativement un travailleur d'aide temporaire sur cinq avait été embauché à la fonction publique après la fin de son marché de services d'aide temporaire [...]

3.30 L'ampleur et la nature de l'utilisation des services d'aide temporaire peuvent avoir des répercussions négatives considérables sur la justice quand des stratégies d'embauche à court terme sont utilisées pour répondre aux besoins à long terme. Le recours inapproprié aux services d'aide temporaire nuit également à l'accessibilité, puisque les occasions pour les personnes de voir leur candidature prise en considération pour un poste en vertu de la LEFP s'en trouvent diminuées.

Transparence

La CFP a constaté que les discussions informelles permettent d'augmenter la transparence des processus de nomination et qu'elles ont lieu en temps opportun.

3.31 Les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques en matière de dotation doivent être communiqués de façon ouverte et en temps opportun.

3.32 **Durée d'affichage** – Un des objectifs des Lignes directrices en matière d'annonces dans le processus de nomination de la CFP consiste à s'assurer que les renseignements sur les postes à doter sont communiqués ouvertement et en temps opportun aux personnes qui se trouvent dans la zone de sélection, lesquelles doivent avoir un accès raisonnable aux possibilités d'emploi et l'occasion de postuler. Bien que la durée d'affichage puisse dépendre de facteurs comme le nombre de postes à doter ou le degré d'urgence, la CFP recommande que les processus soient annoncés durant une à deux semaines.

3.33 Selon les annonces publiées dans le Système de ressourcement de la fonction publique et sur Publiservice, plus de 46 % des annonces de processus externes et 87 % des annonces de processus internes ont été affichées durant une semaine ou plus en 2009-2010, ce qui est relativement stable par rapport à l'an dernier, où les pourcentages étaient de 48 % et de 88 % respectivement. Toutefois, lorsque l'annonce risque de donner lieu à la présentation d'un grand nombre de candidatures, les organisations choisissent souvent d'annoncer les processus durant de courtes périodes en guise de stratégie de gestion du volume de candidatures. En 2009-2010, 25,2 % des annonces de processus externes et 2,2 % des annonces de processus internes ont été affichées durant deux jours ou moins, ce qui est semblable aux pourcentages de l'année précédente, qui étaient de 23,5 % et de 2,1 % respectivement. La plupart de ces annonces (processus internes et externes) visaient des postes de commis ou des postes administratifs, dont les critères de mérite tendent à être plus génériques, ce qui fait donc augmenter le nombre de candidatures.

3.34 En 2009-2010, la CFP a effectué une étude comparative afin de déterminer si la fonction publique d'autres pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques avait une loi ou une politique exigeant une période d'affichage minimale et, le cas échéant, afin de déterminer la durée d'affichage des postes.

3.35 Aucun des pays visés par l'étude n'avait de loi ou de politique exigeant une durée d'affichage minimale des postes. Toutefois, la plupart avaient produit des lignes directrices recommandant une durée d'affichage « raisonnable » afin que les personnes désireuses de poser leur candidature aient la possibilité de le faire. Aux États-Unis, par exemple, l'Office of Personnel Management recommande, sans toutefois l'exiger, un délai d'au moins cinq jours ouvrables et fournit des directives pour l'établissement de la période d'affichage. Quant à l'Australie et la Grande-Bretagne, elles exigent une « possibilité raisonnable » de poser sa candidature pour les postes de la fonction publique et recommandent une période de deux semaines dans la plupart des cas.

3.36 La CFP a modifié les Lignes directrices en matière d'annonces dans le processus de nomination afin de fixer une durée d'affichage minimale d'un jour ouvrable. Cette modification permettra de s'assurer que les personnes handicapées qui doivent utiliser d'autres services (comme Infotel ou des services téléphoniques de lecteur d'écran) ont accès aux possibilités d'emploi, à l'interne comme à l'externe.

3.37 En 2010-2011, la CFP surveillera la pertinence et l'incidence de la nouvelle durée d'affichage minimale. Elle pourra ainsi déterminer si celle-ci entraîne des conséquences inattendues ou est utilisée à outrance comme stratégie de gestion du volume des candidatures. De plus, la CFP révisera ses orientations sur les annonces afin de fournir des suggestions spécifiques sur le nombre de jours ou de semaines qui est raisonnable en fonction de facteurs tels que le nombre de postes à doter, le lieu de travail ou le nombre de candidatures souhaitable pour constituer un bassin de candidats suffisant.

3.38 **Discussions informelles** – Tous les candidats non retenus dans le cadre d'un processus de nomination interne ont le droit d'avoir le plus rapidement possible une discussion informelle sur la décision ayant mené à l'élimination de leur candidature. Cette discussion vise à assurer la transparence et la communication tout au long du processus de nomination.

En 2008-2009, environ 53 % des gestionnaires d'embauche ayant répondu au Sondage sur la dotation – Gestionnaires avaient reçu d'un fonctionnaire une demande de discussion informelle.

3.39 Le sondage sur la dotation de la CFP permet de surveiller l'utilisation et l'efficacité des discussions informelles par la collecte de données auprès des gestionnaires et des candidats. En 2008-2009, environ 53 % des gestionnaires d'embauche ayant répondu au Sondage sur la dotation – Gestionnaires avaient reçu d'un fonctionnaire une demande de discussion informelle.

3.40 Dans le Sondage sur la dotation – Candidats de 2008-2009, on demandait aux candidats ayant participé à un processus de dotation annoncé ce qu'ils pensaient des discussions informelles. Dans l'ensemble, les résultats montrent une augmentation marginale, par rapport à 2007-2008, du nombre de candidats satisfaits du résultat (de 61 à 65 %) et du délai nécessaire pour obtenir une discussion informelle (de 83 à 85 %). Il n'y a pas eu de changement significatif (de 14 à 13 %) du nombre de candidats qui ont ensuite été réintégrés dans le processus. La proportion de candidats non retenus ayant demandé une discussion informelle avec le gestionnaire d'embauche a également diminué, passant de 51 à 47 % entre les deux périodes. Les résultats du sondage sont présentés en détail au tableau 7.

Tableau 7 : Perceptions sur la discussion informelle : candidats non retenus dans des processus de dotation annoncés

	2007-2008 (%)	2008-2009 (%)
Pourcentage des candidats ayant participé à une discussion informelle	51	47
Pourcentage des candidats satisfaits du dénouement de la discussion informelle[1]	61	65
Pourcentage des candidats satisfaits de la rapidité à obtenir une discussion informelle[1]	83	85
Pourcentage des candidats ayant participé à une discussion informelle et ayant été réintégrés dans le processus de dotation	14	13

Source : Sondage sur la dotation – Candidats : 2007-2008 et 2008-2009 (données pondérées)

[1] Inclut les candidats qui sont satisfaits « dans une certain mesure » et « en grande partie ».

3.41 Des consultations sur les Lignes directrices en matière de discussions informelles de la CFP, tenues en 2009-2010 dans le contexte de l'examen du Cadre de lignes directrices en matière de nomination, ont révélé que de nombreuses personnes reconnaissaient que les discussions informelles amélioraient la transparence d'un processus de nomination. Les intervenants ont par ailleurs indiqué que clarifier ce que sont, ou ne sont pas, les discussions informelles aideraient les participants à avoir des attentes réalistes à l'égard du processus. La CFP a commencé à mettre à jour ses documents d'orientation sur les discussions informelles afin de fournir ces clarifications.

3.42 Les gestionnaires se sont aussi dits préoccupés de la charge de travail pour tenir plusieurs discussions informelles durant les processus de dotation collective, parce qu'il faut, en raison des multiples nominations de candidats issus de bassins, envoyer à maintes reprises des notifications aux personnes dont la candidature a déjà été éliminée. La CFP prépare actuellement un décret d'exemption afin qu'il ne soit pas nécessaire pour ces nominations d'envoyer plus d'une notification, ce qui permettrait de régler le problème.

3.43 En 2010-2011, la CFP continuera d'examiner l'efficacité des discussions informelles et leur contribution globale à l'amélioration du régime de recours.

Accessibilité

L'accessibilité aux emplois de la fonction publique s'est améliorée depuis 2001 parce que la CFP exige d'utiliser une zone nationale de sélection. Cependant, une forte proportion de nominations intérimaires d'une durée de quatre mois et plus n'est pas annoncée, ce qui réduit l'accessibilité aux possibilités d'emploi.

3.44 L'accès général aux possibilités d'emploi pour toute la population canadienne constitue une valeur importante au sens de la LEFP. La CFP s'attend à ce que les personnes de partout au pays aient la possibilité raisonnable de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce dans la ou les langues officielles de leur choix, et d'être prises en considération pour ce poste. L'accessibilité se mesure par l'utilisation de la zone nationale de sélection (ZNS) et des processus de nomination annoncés et non annoncés.

3.45 **Zone nationale de sélection** – En 2001, la CFP a utilisé une approche graduelle et mesurée afin d'élargir la portée de ses Lignes directrices en matière de zone de sélection (voir pièce 1). Depuis décembre 2008, tous les processus de nomination externes annoncés visant la dotation de postes à temps plein de durée déterminée (plus de six mois) ou pour une période indéterminée sont accessibles aux candidats de partout au Canada et aux Canadiens qui vivent à l'étranger, sauf dans les cas où la CFP a accordé une exemption d'utiliser une ZNS pour les processus de nomination externes annoncés.

3.46 Comme l'indiquent les tableaux 50 et 51 de l'annexe 2, l'utilisation d'une ZNS augmente l'accès aux postes à long terme ou pour une période indéterminée dans la fonction publique, tant pour les postes d'agent que pour les autres. Les demandes de postes d'agent provenant de régions autres que celle où est situé le poste ont légèrement augmenté dans l'ensemble, passant de 590 351 en 2008-2009 à 667 977 en 2009-2010; ces demandes représentent 50,8 % du nombre total de demandes. Un peu plus de 33 % des demandes visant des postes autres que ceux d'agent provenaient d'une autre région en 2009-2010, soit durant le premier exercice entier où l'utilisation de la ZNS était requise pour ces postes.

Pièce 1 : Zone nationale de sélection

Depuis 2001, il faut utiliser une zone nationale de sélection (ZNS) pour tous les processus de nomination externes annoncés qui concernent les postes de cadres de direction (EX) et les deux niveaux inférieurs.

En avril 2006, la CFP a adopté une approche mesurée afin d'étendre l'utilisation de la ZNS à d'autres groupes et niveaux :

- **Étape I** – La ZNS est appliquée aux postes d'agent dans la région de la capitale nationale à partir d'avril 2006.
- **Étape II** – La ZNS est appliquée aux postes d'agent à l'échelle nationale à partir d'avril 2007.
- **Étape III** – La ZNS est appliquée aux postes autres que ceux d'agent à l'échelle nationale à partir de décembre 2008.

En 2009-2010, 100 % des processus externes annoncés étaient conformes aux lignes directrices. De ceux-ci, 95 % utilisaient la ZNS. Les 5 % restants visaient des postes occasionnels, à temps partiel ou saisonniers, ou alors étaient limités aux groupes d'équité en matière d'emploi et n'exigeaient donc pas de ZNS.

3.47 L'augmentation du nombre de demandes présentées par des postulants provenant d'autres régions a aussi donné lieu à de plus nombreuses nominations chez ce groupe de postulants. Dans la région de la capitale nationale (RCN), où la ZNS est en vigueur depuis plus longtemps que dans les autres régions, les nominations de postulants de l'extérieur à des postes d'agent ont augmenté, passant de 12 % en 2006-2007 à 21,7 % en 2008-2009. Comme le montre le tableau 50 de l'annexe 2, ce pourcentage est passé à 25,8 % en 2009-2010. Dans l'ensemble, la proportion de nominations de postulants provenant d'autres régions est passée de 16,5 % en 2008-2009 à 19,5 % en 2009-2010. De plus, la proportion de nominations de postulants provenant d'autres régions à des postes autres que ceux d'agent était de 7,3 % en 2009-2010 (tel que l'illustre le tableau 51 de l'annexe 2).

L'augmentation du nombre de demandes présentées par des postulants provenant d'autres régions a aussi donné lieu à de plus nombreuses nominations chez ce groupe de postulants.

3.48 Les Lignes directrices en matière de zone de sélection ont été modifiées en 2009-2010 pour prévoir des exemptions, que la CFP doit approuver dans chaque cas. Lorsqu'elle examine une demande d'exemption, la CFP tient compte, entre autres, de l'incidence sur la valeur qu'est l'accessibilité et de l'intérêt du public. C'est le cas, par exemple, si les organisations doivent remplir d'urgence des exigences opérationnelles pour assurer la santé et la sécurité de la population canadienne, ou lui fournir des services. Depuis la modification des lignes directrices, les deux ministères suivants ont demandé une exemption et l'ont obtenue :

- Statistique Canada a demandé d'être exempté d'utiliser une ZNS pour la dotation, débutée en 2010, de postes requis pour le recensement de 2011. L'organisation prévoyait embaucher, en vertu de la LEFP, environ 1 000 fonctionnaires dans des postes de durée déterminée de 9 à 18 mois aux fins du traitement des données. Ces postes, situés dans 37 bureaux locaux et plus de 70 bureaux secondaires partout au Canada, étaient pour divers groupes et niveaux. L'exemption a été accordée parce que les emplois étaient situés partout au Canada. Les postulants de tout le pays avaient donc accès aux emplois, comme le prévoit la ZNS. Les nominations visaient des postes de durée déterminée et ne menaient pas à un emploi permanent.
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a demandé une exemption à la ZNS afin de doter rapidement les postes nécessaires à l'exécution du Programme accéléré d'infrastructure (PAI), une initiative annoncée dans le budget fédéral de janvier 2009 ayant pour but de stimuler la croissance économique, de rétablir la confiance et de soutenir la population canadienne durant la récession. Environ 17 postes (personnel administratif, ingénieurs, architectes et technologues) étaient situés dans les régions de l'Ontario, de l'Ouest et de l'Atlantique. Il était prévu que la dotation de ces postes commence immédiatement, étant donné que les travaux de réparation et de restauration financés par le programme devaient débuter partout au Canada en avril 2009. L'obligation d'utiliser une ZNS aurait pu retarder la dotation de ces postes et avoir une incidence négative sur l'exécution du programme.

La CFP estime que le recours aux processus annoncés devrait constituer la norme dans la plupart des situations [...]

3.49 La CFP continuera de surveiller les tendances des demandes et des nominations pour les postes d'agent et d'autres postes.

3.50 **Utilisation des processus annoncés et non annoncés** – La LEFP et les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination de la CFP offrent aux gestionnaires subdélégués diverses options pour choisir un processus de nomination. Les processus peuvent être annoncés ou non annoncés, internes ou externes, selon le poste à doter ou les besoins et le plan de ressources humaines de l'organisation.

3.51 La CFP estime que le recours aux processus annoncés devrait constituer la norme dans la plupart des situations, étant donné que ceux-ci permettent davantage de respecter les valeurs directrices que sont la justice, l'accessibilité, la représentativité et la transparence. Si les postes vacants sont annoncés, le processus est transparent et diverses personnes peuvent poser leur candidature. Par ailleurs, le fait de permettre à des

personnes de postuler et d'être prises en considération réduit également le risque, réel ou perçu, d'influence politique ou de favoritisme personnel dans le processus de nomination.

3.52 Quand un processus de nomination non annoncé est utilisé, les lignes directrices de la CFP exigent une justification écrite. La justification doit démontrer que le choix d'un tel processus respecte les valeurs directrices et qu'il est conforme au plan de ressources humaines de l'organisation et à ses critères pour les processus de nomination non annoncés.

3.53 Les organisations doivent rendre compte à la CFP de leur utilisation des processus non annoncés sur une base trimestrielle. Selon les données présentées par les organisations et les correspondances établies avec les dossiers de la CFP portant sur l'embauche et les activités de dotation, la CFP a estimé qu'en 2009-2010 les organisations ont continué d'utiliser des processus annoncés pour procéder à des nominations internes et externes à la fonction publique presque dans la même proportion que l'an passé, soit dans près des deux tiers des cas. Le tableau 8 fournit des détails sur l'utilisation des processus annoncés et non annoncés en 2009-2010 selon le type de processus.

3.54 Dans le sondage sur la dotation, les gestionnaires continuent d'indiquer que la pénurie de main-d'œuvre, les investissements dans le personnel et, tout particulièrement, les besoins urgents en personnel sont des raisons importantes pour recourir aux processus non annoncés. La CFP demeure préoccupée par le délai de présentation et la qualité des rapports organisationnels.

[...] la CFP a estimé que [...] les organisations ont continué d'utiliser des processus annoncés pour procéder à des nominations internes et externes à la fonction publique presque dans la même proportion que l'an passé, soit dans près des deux tiers des cas.

Tableau 8 : Estimation des nominations externes et internes à la fonction publique, selon le type de nomination et le processus pour l'exercice financier 2009-2010

Type de nomination[1]	Annoncé (%)	Non annoncé (%)	Total[2] (%)
Nominations externes	72,4	27,6	100,0
Promotions	67,9	32,1	100,0
Nominations intérimaires[3]	19,5	80,5	100,0
Total	**63,4**	**36,6**	**100,0**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation comparées aux dossiers des organisations

[1] Inclut les nominations dans des postes pour une période indéterminée et de durée déterminée. Exclut les nominations latérales et régressives et les mutations.

[2] Ces données ont été obtenues par la comparaison des 62 560 nominations effectuées en 2009-2010 provenant des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation avec les données fournies chaque trimestre par les organisations (provenant principalement de processus manuels de collecte de données). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données organisationnelles que pour environ 70 % des nominations.

[3] Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

3.55 En novembre 2009, pour remplir un engagement pris dans le rapport annuel de l'an dernier, la CFP a modifié le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) afin de pouvoir recueillir des données plus détaillées sur les raisons qui motivent les organisations à recourir aux processus non annoncés. Durant la prochaine année, la CFP poursuivra la collecte et l'analyse des données au moyen du SGIP et elle examinera si cette façon de faire pourrait remplacer efficacement d'autres méthodes plus laborieuses de collecte de données.

Représentativité

Trois des quatre groupes désignés sont maintenant nommés à la fonction publique dans une proportion supérieure à leur disponibilité respective au sein de la population active. Les personnes handicapées font toutefois exception.

En 2009-2010, la CFP s'est concentrée sur diverses initiatives qui devraient mener à une amélioration continue de la représentation des membres de groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (EE) dans la fonction publique.

3.56 En 2009-2010, la CFP s'est concentrée sur diverses initiatives qui devraient mener à une amélioration continue de la représentation des membres de groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (EE) dans la fonction publique. En voici quelques-unes : la prise de mesures permettant d'obtenir des données d'EE plus fiables; l'adoption d'une méthode simplifiée pour la collecte et l'utilisation des renseignements sur l'EE; la mise en œuvre d'une approche en trois volets pour l'affirmation de l'affiliation autochtone; la détermination de stratégies efficaces et de pratiques notables en vigueur dans les ministères et les organismes.

3.57 **Données sur l'équité en matière d'emploi** – Cette année, la CFP a effectué son examen et sa comparaison des méthodes, des pratiques et des systèmes utilisés par les organisations pour recueillir des données sur l'EE au moyen de l'auto-identification. Cet examen lui a permis de déterminer les facteurs qui contribuent aux divergences dans les données de même que les bonnes pratiques de collecte de données sur l'auto-identification. Ainsi, dans une lettre commune adressée durant l'exercice 2010-2011 aux chefs des ressources humaines, la CFP et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) se sont engagés à indiquer clairement aux organisations que les renseignements fournis dans les autodéclarations peuvent servir, aux fins de l'auto-identification, à mesurer la représentation des groupes d'EE dans l'effectif. Ils ont également pris l'engagement de revoir la section portant sur le consentement qui se trouve dans le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) et dans Publiservice afin de veiller à ce que les postulants comprennent à quoi serviront les renseignements fournis dans leur autodéclaration.

3.58 Le résultat escompté de ces mesures est une réduction du fardeau administratif pour les postulants, les fonctionnaires et les organisations. La CFP et le BDPRH continueront de surveiller les résultats et de travailler à une stratégie commune pour établir et rapporter les taux de nomination et de représentation de l'effectif des groupes désignés.

3.59 **Évaluation des tendances et du rendement sur le plan de l'équité en matière d'emploi** – En 2009-2010, plus de 276 000 personnes ont répondu par l'entremise du SRFP à 3 463 annonces destinées aux

Canadiens et affichées sur le site Web *emplois.gc.ca* de la CFP. Comme l'illustre le tableau 9, les membres de trois des quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi ont été nommés à la fonction publique dans une proportion supérieure à leur disponibilité respective au sein de la population active; seules les personnes handicapées font exception à la règle.

3.60 Bien que le pourcentage de femmes nommées au terme de processus de nomination externes annoncés ait diminué (passant de 57,1 % en 2008-2009 à 55,5 % en 2009-2010), leur représentation globale et leur représentation au sein du Groupe de la direction dans la fonction publique augmentent constamment[7].

3.61 Pour les postulants autochtones, la tendance s'est poursuivie, puisque de légères augmentations ont été observées (passant de 3,6 % en 2008-2009 à 3,8 % en 2009-2010). Il y a également eu augmentation du nombre de nominations externes visant les Autochtones (passant de 4,2 % en 2008-2009 à 4,6 % en 2009-2010).

3.62 Le nombre et la proportion de nominations externes ont augmenté en 2009-2010 pour les membres de minorités visibles. Le pourcentage de postulants membres de minorités visibles se situait à 25,9 %, ce qui représente plus du double de leur disponibilité au sein de la population active, qui est de 12,4 %. Le pourcentage de nominations chez ce groupe a également augmenté, passant de 18,8 % en 2008-2009 à 21,2 %. Puisque les minorités visibles sont sous-représentées[8], cette tendance à la hausse contribuera à combler les écarts actuels et futurs dans la représentation de ce groupe à la fonction publique.

La CFP demeure préoccupée que les personnes handicapées constituent le seul groupe dont le taux de nomination est resté inférieur à leur taux de disponibilité au sein de la population active durant les dernières années.

3.63 La CFP demeure préoccupée que les personnes handicapées constituent le seul groupe dont le taux de nomination est resté inférieur à leur taux de disponibilité au sein de la population active durant les dernières années. Bien que les personnes handicapées ne soient pas sous-représentées dans la fonction publique[9], le pourcentage de postulants appartenant à ce groupe est demeuré stable à 3,0 %, tandis que leur taux de nomination a diminué, passant de 3,3 % en 2008-2009 à 3,1 % en 2009-2010.

---

[7] *L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada : rapport annuel au Parlement 2008-2009*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2010.

[8] *Ibid.*

[9] *Ibid.*

Tableau 9 : Pourcentage de postulants à des processus annoncés et de nominations externes à des postes pour une période indéterminée et à des postes pour une durée déterminée de trois mois ou plus, selon le groupe désigné d'équité en emploi et l'exercice financier, comparativement à leur disponibilité au sein de la population active en 2006

Groupe désigné	2007-2008	2008-2009	2009-2010	DPA en 2006[1]
% de postulants[2]				
Autochtones	3,4	3,6	3,8	3,0
Personnes handicapées	2,9	3,0	3,0	4,0
Membres des minorités visibles	21,8	24,7	25,9	12,4
Femmes	61,1	57,8	45,3	52,3
% de nominations externes				
Autochtones[3]	4,4	4,2	4,6	3,0
Personnes handicapées[3]	3,3	3,3	3,1	4,0
Membres des minorités visibles[3]	17,3	18,8	21,2	12,4
Femmes[4]	58,0	57,1	55,5	52,3

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

[1] Le taux de disponibilité au sein de la population active (DPA) en 2006 pour l'ensemble de la fonction publique a été fourni par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

[2] Dans le cas des postulants à des processus annoncés, les pourcentages indiqués pour les quatre groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données provenant des postulants qui ont complété le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP.

[3] Pour les nominations externes à la fonction publique, les pourcentages pour ces trois groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sont fondés sur les données des postulants qui ont présenté leur candidature et qui ont complété le formulaire d'autodéclaration dans le SRFP au cours des deux derniers exercices et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec les dossiers des activités d'embauche et de dotation de la CFP le 31 mars 2010.

[4] Les chiffres concernant les femmes nommées à la fonction publique sont extraits des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation, lesquels sont fondés sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

3.64 **Pratiques notables** – En 2009-2010, Santé Canada, l'École de la fonction publique du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada ont affiché un bon rendement pour les initiatives en matière de dotation qui visaient à accroître la représentativité. Selon leur Rapport ministériel sur

En 2009-2010, Santé Canada, l'École de la fonction publique du Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada ont affiché un bon rendement pour les initiatives en matière de dotation qui visaient à accroître la représentativité.

l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD), chacune de ces quatre organisations a intégré la planification de l'EE à celle des activités, a établi des objectifs mesurables pour le recrutement et l'embauche de membres des groupes désignés et a rendu compte des progrès à la haute direction. Les quatre organisations ont également démontré leur engagement à l'égard de la représentativité, notamment en encourageant la collaboration avec les collectivités des minorités visibles et des Autochtones, en participant à des programmes de mentorat dans le milieu universitaire, en créant un Programme d'intégration des personnes handicapées, en intégrant dans les activités de sensibilisation une composante relative à la diversité et en établissant et en mettant en œuvre un programme de stages destiné aux Autochtones.

[...] la CFP a [...] mis en application une approche en trois volets afin de répondre à des préoccupations exprimées par les groupes de fonctionnaires autochtones concernant de fausses déclarations formulées par des non-Autochtones [...]

3.65 **Approche pour l'affirmation de l'affiliation autochtone** – En vue d'assurer l'intégrité du système de dotation, la CFP a, le 1er janvier 2010, mis en application une approche en trois volets afin de répondre à des préoccupations exprimées par les groupes de fonctionnaires autochtones concernant de fausses déclarations formulées par des non-Autochtones au moment de poser leur candidature pour des emplois réservés aux Autochtones.

3.66 Les ministères et les organismes assujettis à la LEFP doivent maintenant remplir le Formulaire d'affirmation d'affiliation autochtone (Formulaire AAA) et soumettre des rapports trimestriels à la CFP durant la première année de la mise en application. Après un an, la CFP effectuera un examen afin de déterminer si l'approche ou le Formulaire AAA doivent être modifiés.

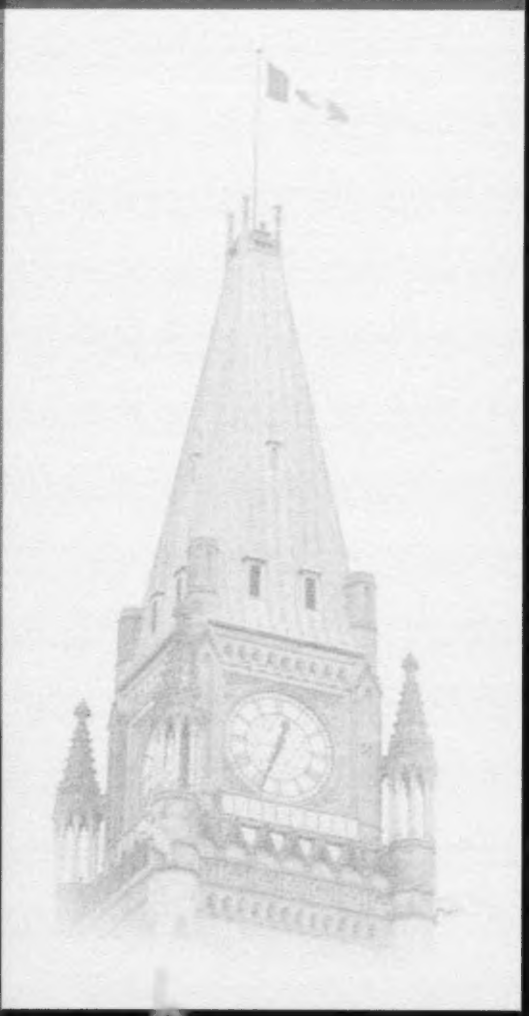
3.67 **Obligation de prendre des mesures d'adaptation** – Il est essentiel que tous les obstacles en matière de dotation soient éliminés pour les personnes handicapées si l'on veut obtenir une fonction publique représentative. La CFP étudie les pratiques d'adaptation en place dans les organisations afin d'évaluer les risques possibles pour les valeurs directrices et de formuler des recommandations visant à les atténuer. Afin d'aider les organisations à adopter des mesures d'adaptation en matière d'évaluation, la CFP offre maintenant ce type de services sur la base du recouvrement des coûts. De plus, elle fournit des renseignements pertinents sur son site Web, qui comporte une nouvelle section portant expressément sur les mesures d'adaptation.

3.68 Durant son examen des Lignes directrices en matière de nomination, la CFP a cherché à connaître les points de vue et les expériences des divers groupes d'intervenants au sujet des mesures d'adaptation prises pour les postulants dans les processus d'évaluation. Le Conseil national des employés handicapés fédéraux a soulevé des préoccupations quant au moment où les postulants sont informés de la possibilité d'obtenir des

mesures d'adaptation quant à la façon de les demander. En conséquence, les Lignes directrices sur l'équité en matière d'emploi dans le processus de nomination, les Lignes directrices en matière d'évaluation et les guides connexes seront modifiés en 2010-2011, afin de clarifier les obligations des gestionnaires d'embauche.

Chapitre 4

Une fonction publique non partisane



4 Une fonction publique non partisane

Une fonction publique non partisane offre aux ministres des conseils stratégiques spécialisés et objectifs et fournit à la population canadienne des programmes et services de façon politiquement impartiale. Elle assure également la stabilité durant les périodes de transition politique.

4.1 L'impartialité politique constitue l'un des fondements d'une fonction publique professionnelle et d'un gouvernement démocratique responsable. Au sein d'une fonction publique non partisane, les nominations sont fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Les fonctionnaires y exercent leurs fonctions de façon non partisane et sont perçus de la sorte. Une fonction publique non partisane offre aux ministres des conseils stratégiques spécialisés et objectifs et fournit à la population canadienne des programmes et services de façon politiquement impartiale. Elle assure également la stabilité durant les périodes de transition politique. Comme le suggère une étude réalisée récemment par le Quality of Government Institute à l'Université de Gothenburg, une fonction publique non partisane inspire confiance aux institutions et contribue à la croissance économique et au bien-être individuel[10].

4.2 L'impartialité politique est une valeur fondamentale et déterminante de la fonction publique fédérale depuis l'adoption du principe du mérite en 1908. C'est l'une des pierres angulaires de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) actuelle. En vertu de la *Loi*, toutes les nominations internes et externes à la fonction publique doivent être fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Par ailleurs, l'arrêt *Osborne*[11] rendu par la Cour suprême du Canada en 1991, reconnaît le droit d'un fonctionnaire de se livrer à des activités politiques. Ces dernières ne doivent toutefois pas porter atteinte, ou ne doivent pas sembler porter atteinte, à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

4.3 La Commission de la fonction publique (CFP) a conclu, dans son rapport annuel 2008-2009, qu'il est nécessaire de faire preuve d'une vigilance accrue pour que la population canadienne continue d'être servie par une fonction publique fondée sur le mérite et l'impartialité politique pour les années à venir. Le présent chapitre expose plus en détail la nature des préoccupations de la CFP. Il fait ensuite état de la façon dont elle administre la partie 7 de la LEFP qui régit les activités politiques des fonctionnaires. À la fin, il donne un aperçu des prochaines mesures que prendra la CFP pour s'acquitter de ses responsabilités en vertu de la *Loi*, à savoir la protection de l'impartialité politique de la fonction publique de manière indépendante.

[10] Jan Teorell, *The Impact of Quality of Government as Impartiality: Theory and Evidence*, The Quality of Government Institute, Université de Gothenburg, Suède, novembre 2009.

[11] *Osborne c. Canada* (Conseil du Trésor), [1991] 2 R.C.S. 69.

Défis sur le plan de l'impartialité politique

4.4 Dans le monde entier, les démocraties fondées sur le modèle de Westminster, notamment le Royaume-Uni et l'Australie (voir pièce 2), doivent relever de nouveaux défis sur le plan de l'impartialité politique de leur fonction publique. L'un des défis les plus importants est la centralisation croissante des pouvoirs politiques. Cette tendance est liée à l'augmentation du personnel politique et à son influence sur le travail de la fonction publique, de même qu'au débat sur le rôle que doit jouer la fonction publique dans un système de gouvernance démocratique[12]. Comme Ezra Suleiman, professeur de réputation internationale, l'a indiqué : « [la] politisation [...] dans les services publics des pays démocratiques [...] aura un impact énorme et durable sur la bureaucratie. [Ce phénomène] affectera son professionnalisme, sa capacité d'agir et, en dernière analyse, son rôle dans la société »[13].

[...] les changements sociodémographiques [...] et le nombre important de nouvelles recrues entraînent un changement culturel dans la fonction publique fédérale. Il importe donc de faire connaître aux nouveaux fonctionnaires la tradition d'impartialité politique de la fonction publique.

4.5 Le Canada ne fait pas exception à la règle : il doit aussi relever ces défis. Comme la CFP l'a souligné dans son rapport annuel 2008-2009, les changements sociodémographiques découlant tout particulièrement des départs à la retraite constants des baby-boomers et le nombre important de nouvelles recrues entraînent un changement culturel dans la fonction publique fédérale. Il importe donc de faire connaître aux nouveaux fonctionnaires la tradition d'impartialité politique de la fonction publique. Au 31 mars 2010, plus de 54 % des fonctionnaires occupant des postes pour une période indéterminée comptaient 10 ans ou moins de service continu. À titre comparatif, ce chiffre était de 31,2 % au 31 mars 2000 et de 39,4 % au 31 mars 2004.

4.6 Nous avons également constaté, lors de notre dernier rapport annuel, que les changements sociodémographiques se produisent au même rythme que les innovations technologiques, lesquelles brouillent les limites entre la vie professionnelle et la vie privée des fonctionnaires. Les sites Web de réseautage social, tels que Facebook et Twitter, sont des moyens sans précédent par lesquels les fonctionnaires peuvent exprimer leur opinion politique auprès d'un très vaste public, souvent de façon très visible.

4.7 En 2009-2010, la CFP a continué d'approfondir la compréhension qu'elle avait de ces enjeux. Nous avons également commencé à examiner les répercussions de la relation en constante évolution entre la fonction publique et la sphère politique sur l'impartialité politique de la fonction publique. Comme il est mentionné plus loin, cette relation peut contribuer à protéger et à renforcer l'impartialité politique de la fonction publique. Elle peut toutefois poser des défis de taille sur ce plan.

---

[12] Ezra Suleiman. *Le démantèlement de l'État démocratique* (Éditions du Seuil, 2005), et Peter Aucoin, « The New Public Governance and the Public Service Commission », *Optimum Online: The Journal of Public Sector Management*, 36:1 (mars 2006), p. 5-6.

[13] *Ibid.*, Suleiman, p. 194.

Pièce 2 : Risques sur le plan de l'impartialité politique à la fonction publique du Commonwealth d'Australie

La fonction publique du Commonwealth d'Australie a une tradition d'impartialité politique qui remonte au début du XX[e] siècle. Toutefois, au cours de la dernière décennie, des préoccupations ont été soulevées quant à un certain nombre de nouveaux risques éventuels sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique.

Le recours aux contrats fondés sur le rendement pour les cadres supérieurs de la fonction publique a réduit l'inamovibilité de ceux-ci. Selon certains observateurs, cette situation peut rendre les cadres supérieurs réticents à suivre le principe traditionnel de Westminster selon lequel il faut donner des conseils francs aux ministres, et ce, sans crainte de représailles[14]. De plus, certains craignent que les hauts fonctionnaires subissent des pressions qui les inciteraient à se plier à outrance aux préoccupations partisanes de ministres, et ce, au détriment de leur rôle de conseiller objectif et politiquement impartial[15].

Un autre aspect qui pose des risques éventuels est la participation des fonctionnaires – en particulier ceux du secteur des communications – aux activités publicitaires qui se situent dans une « zone grise », aux limites du travail de fonctionnaire et du travail de partisan[16]. En 2007, une controverse politique et médiatique a été déclenchée par l'apparition du dirigeant d'un organisme public dans des publicités gouvernementales en cours de campagne électorale fédérale[17]. L'Australian Public Service Commission a réagi en formulant une ligne de conduite voulant que les fonctionnaires, y compris les administrateurs généraux, évitent de prendre part à des campagnes de promotion de politiques gouvernementales, à moins que ce ne soit clairement une question d'intérêt public[18].

---

[14] Jenny Stewart. *Public Service Independence and Responsiveness: Striking a Balance*. Occasional Paper 2/2008, Policy Paper No 8, The Academy of the Social Sciences in Australia, Canberra, 2008, p. 2-3. Accessible en ligne à : www.assa.edu.au/publications/occasional_papers/2008_No2.php.

[15] *Ibid.*, p. 3-4.

[16] *Ibid.*, p. 9.

[17] *Ibid.*, p. 11.

[18] Australian Public Service Commission (2007). *Guidelines on the involvement of public servants in public information and awareness initiatives*, www.apsc.gov.au/publications07/publicinformation.htm.

Des rapports plus étroits entre les conseillers de ministres et la fonction publique font également craindre de nouveaux risques, en particulier lorsqu'ils sont conjugués avec l'accroissement considérable du nombre de conseillers de ministres et de l'étendue de leur rôle. La responsabilisation insuffisante des conseillers de ministres et le manque de clarté au sujet de leur rôle à titre d'intermédiaires entre la fonction publique et les ministres ont suscité beaucoup d'attention en Australie. Il suffit de citer une enquête sénatoriale qui a été tenue en 2002[19] et une commission d'enquête parlementaire, en 2005[20].

En réaction à ces nouveaux risques sur le plan de l'impartialité politique, le gouvernement de l'Australie a adopté diverses réformes depuis quelques années, dont le nouveau *Code of Conduct for Ministerial Staff* (2008) ainsi qu'un vaste ensemble de réformes du secteur public (printemps 2010). Ce nouveau code de conduite précise les rôles et responsabilités des conseillers de ministres et donne la marche à suivre en ce qui concerne leurs relations avec la fonction publique[21]. En outre, il interdit aux conseillers de ministres de donner des instructions aux fonctionnaires, ou d'encourager ou d'inciter un fonctionnaire à enfreindre la loi, les obligations imposées par le Parlement ou un code de conduite[22]. Les mesures prévues par les réformes du secteur public permettront de revoir les valeurs directrices de la fonction publique et de les reformuler en une liste abrégée et facile à retenir. Cette dernière comprendra des principes comme l'impartialité politique. Les mesures prévues permettront également de renforcer l'inamovibilité des titulaires de poste d'administrateur général et de conférer à l'Australian Public Service Commission un éventail plus large de responsabilités stratégiques, afin de lui permettre d'amorcer des changements au sein de la fonction publique[23].

---

[19] Select Committee report on the Inquiry into the "Children Overboard" affair, www.aph.gov.au/senate/committee/maritime_incident_ctte/report/index.html.

[20] Royal Commission into Certain Australian Companies in Relation to the UN Oil-For-Food Programme, www.ag.gov.au/agd/WWW/rwpattach.nsf/.../AWB051212.PDF.

[21] www.smos.gov.au/media/code_of_conduct.html.

[22] *Code of Conduct for Ministerial Staff*, www.smos.gov.au/media/code_of_conduct.html.

[23] Australian Public Sector Reform, www.dpmc.gov.au/publications/aga_reform/aga_reform_blueprint/blueprint.cfm#SAG.

4.8 Dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP a noté que le cadre législatif actuel pose lui-même divers défis sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique. Nous avons plus précisément constaté que la LEFP présente une définition étroite et traditionnelle des activités politiques. En effet, elle n'englobe pas toutes les activités qui pourraient sembler porter atteinte à l'impartialité politique de la fonction publique, telles que le soutien de causes externes ou groupes de défense des intérêts. Nous avons également signalé que la *Loi* traite principalement de l'impartialité politique individuelle des fonctionnaires, plutôt que de celle de la fonction publique en tant qu'institution. En 2009-2010, nous nous sommes penchés davantage sur les restrictions imposées par la *Loi*. Nos conclusions à cet égard sont d'ailleurs présentées à la dernière section du présent chapitre.

Protection de l'impartialité politique de la fonction publique

4.9 En vertu de la LEFP, la CFP est chargée d'assurer de manière indépendante l'impartialité politique de la fonction publique au nom du Parlement et de la population canadienne. Elle assume ce rôle de diverses façons :

- Elle s'assure que les décisions en matière de dotation sont indépendantes de toute influence politique;
- Elle enquête sur les processus de nomination si elle a des raisons de croire qu'une nomination effectuée ou proposée n'est pas indépendante de toute influence politique;
- Elle surveille l'application des dispositions régissant les activités politiques des fonctionnaires énoncées dans la partie 7 de la LEFP;
- Elle réalise des enquêtes au sujet d'allégations d'activités politiques irrégulières visant un fonctionnaire et, si elles sont fondées, prend les mesures correctives qui s'imposent;
- Elle informe régulièrement le Parlement de son évaluation de l'impartialité politique de la fonction publique.

Impartialité politique en dotation

4.10 En 2009-2010, la CFP a continué de veiller à ce que les nominations à la fonction publique et les promotions au sein de celle-ci soient fondées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique, conformément aux dispositions du paragraphe 30(1) de la LEFP.

4.11 Au cours de l'exercice financier 2009-2010, aucune allégation d'influence politique en dotation n'a été portée à l'attention de la CFP.

Régime visant les activités politiques : partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

4.12 La partie 7 de la LEFP établit les dispositions qui régissent les activités politiques des fonctionnaires. Elle donne une définition d'« activité politique » – voir paragraphe 111(1) de la *Loi* – et reconnaît le droit des fonctionnaires (à l'exception des administrateurs généraux qui n'ont que le droit de voter) de se livrer à ces activités, dans la mesure où elles respectent le principe de l'impartialité politique de la fonction publique.

4.13 La CFP a la responsabilité d'administrer la partie 7. Par conséquent, elle formule des conseils à l'intention des fonctionnaires et des organisations au sujet des activités politiques. Elle examine également les demandes de permission présentées par des fonctionnaires qui se portent candidats à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale ou qui tentent de le devenir. Les pouvoirs de la CFP en matière d'activités politiques ne peuvent être délégués aux administrateurs généraux.

4.14 La partie 7 régit les activités politiques des fonctionnaires des organisations fédérales où la CFP a le pouvoir exclusif de procéder à des nominations. Elle régit également les activités politiques des administrateurs généraux des organisations assujetties à la LEFP. Elle s'applique aussi aux administrateurs généraux et aux titulaires d'un poste équivalent ainsi qu'aux fonctionnaires des organismes distincts suivants, auxquels les dispositions de la LEFP relatives aux activités politiques s'appliquent de par leur loi habilitante : l'Agence du revenu du Canada, Parcs Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Office national du film et le Tribunal de la dotation de la fonction publique.

4.15 La LEFP limite les activités politiques des administrateurs généraux à l'exercice de leur droit de vote à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale. Cette restriction illustre le rôle unique qu'ils jouent pour assurer l'impartialité politique de la fonction publique, compte tenu de la nature de leurs fonctions et responsabilités.

4.16 **Activités liées à un parti politique ou à un candidat à une élection, avant ou pendant la période électorale** – Les fonctionnaires qui envisagent de s'investir dans « toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer » et « toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer » (voir la définition d'activité politique au paragraphe 111(1) de la *Loi*) doivent examiner leur propre situation afin de déterminer s'ils peuvent se livrer à ces activités. Voici quelques exemples d'activités politiques de cette nature :

exercer son droit de vote; devenir membre d'un parti politique; apporter une contribution financière à un parti politique; assister aux activités d'un parti politique, comme des réunions, des congrès, des rassemblements et des activités de financement; remplir des fonctions administratives ou afficher du matériel politique, comme une photo, un autocollant, un insigne, un macaron ou une affiche électorale; utiliser un blogue, un site de réseautage social ou un site Web personnel ou diffuser des vidéos pour exprimer des opinions favorables ou défavorables envers un candidat ou un parti politique.

[...] les fonctionnaires ont le devoir de s'autoévaluer et de décider si leur participation à une activité donnée risque de porter atteinte ou d'être perçue comme portant atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale.

4.17 Conformément à l'approche principalement axée sur les valeurs énoncées dans la LEFP, les fonctionnaires ont le devoir de s'autoévaluer et de décider si leur participation à une activité donnée risque de porter atteinte ou d'être perçue comme portant atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Ils sont censés prendre leur décision en se fondant sur une excellente compréhension de la valeur fondamentale qu'est l'impartialité politique. Ils doivent également tenir compte des répercussions possibles de leur décision sur l'exercice de leurs fonctions et la fonction publique.

4.18 **Activités relatives à une candidature électorale** – Par activité relative à une candidature électorale, on entend « le fait d'être candidat à une élection ou de tenter de le devenir, avant ou pendant la période électorale » (voir la définition d'activité politique au paragraphe 111(1) de la *Loi*). Le fonctionnaire désireux de se porter candidat à une élection doit obtenir l'approbation préalable de la CFP. Il doit également demander à la CFP un congé sans solde (CSS) et l'obtenir pendant la période électorale s'il souhaite se présenter comme candidat à une élection fédérale, provinciale ou territoriale. Dans le cas d'une élection municipale, la CFP peut rendre sa permission conditionnelle à la prise d'un CSS par le fonctionnaire. Le tableau 10 résume les exigences de la LEFP et le rôle de la CFP relatifs à une candidature électorale.

La CFP examine chaque demande de candidature à des élections au cas par cas. [...] elle prend en considération [...] la nature de l'élection, la nature des fonctions du fonctionnaire dans le contexte organisationnel, le niveau et la visibilité de son poste.

4.19 La CFP examine chaque demande de candidature à des élections au cas par cas. Ce faisant, elle prend en considération des facteurs comme la nature de l'élection, la nature des fonctions du fonctionnaire dans le contexte organisationnel, le niveau et la visibilité de son poste.

4.20 La CFP doit obtenir suffisamment de renseignements et disposer du temps nécessaire pour examiner chaque demande de candidature. Aux termes du *Règlement concernant les activités politiques*, ces demandes doivent être présentées à la CFP au plus tard 30 jours avant la date à laquelle le fonctionnaire souhaite obtenir la permission ou un CSS de la CFP. Cette exigence permet à la CFP d'avoir le temps nécessaire pour examiner les demandes, obtenir les précisions nécessaires de la part du fonctionnaire, de son gestionnaire ou, s'il y a lieu, de l'administrateur

général, et d'envisager, si les circonstances le justifient, des arrangements d'ordre opérationnel avec l'organisation du fonctionnaire permettant à ce dernier de se porter candidat à une élection, tout en respectant le principe d'impartialité politique de la fonction publique.

Tableau 10 : Exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relatives aux mises en candidature à une élection

	Élections fédérales, provinciales ou territoriales	Élections municipales
Fonctionnaire qui tente de devenir candidat **avant ou pendant** une période électorale	Obtenir la permission de la CFP[1]	Obtenir la permission de la CFP[1]
Fonctionnaire qui se porte candidat **avant** une période électorale	Obtenir la permission de la CFP[1]	Obtenir la permission de la CFP[1]
Fonctionnaire qui se porte candidat **pendant** une période électorale	Obtenir la permission et un CSS de la CFP	Obtenir la permission de la CFP[2]
Conséquence d'être déclaré élu	La personne perd sa qualité de fonctionnaire	La CFP peut rendre sa permission conditionnelle à : • la prise d'un congé sans solde par le fonctionnaire; ou • la perte de la qualité de fonctionnaire.

La Commission de la fonction publique (CFP) peut rendre sa permission conditionnelle à la prise d'un congé sans solde (CSS) par le fonctionnaire :

[1] Pour la totalité ou une partie de la période au cours de laquelle le fonctionnaire tente de devenir candidat, ou pour la totalité ou une partie de la période au cours de laquelle il se porte candidat, avant la période électorale, selon le cas;

[2] Pour toute la période au cours de laquelle le fonctionnaire se porte candidat, pendant la période électorale.

Nota : Si la CFP a des préoccupations au sujet du type de fonctions exercées ou des dossiers particuliers traités par un fonctionnaire, le ministère ou l'organisme pourrait exiger que des arrangements d'ordre opérationnel soient pris.

La CFP accorde cette permission à un fonctionnaire qui se porte candidat à une élection ou tente de le devenir, pourvu que ses activités ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale.

4.21 La CFP accorde cette permission à un fonctionnaire qui est désireux de se porter candidat à une élection ou de tenter de le devenir, pourvu que ses activités ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à sa capacité d'exercer ses fonctions de façon politiquement impartiale. S'il subsiste certaines préoccupations au sujet de l'impartialité politique de la fonction publique, la CFP peut rendre sa permission conditionnelle à la prise d'un CSS par le fonctionnaire, à la prise de mesures d'ordre

opérationnel par l'organisation du fonctionnaire, ou encore à la perte de la qualité de fonctionnaire si la personne est élue lors d'élections municipales. Si la CFP juge que le risque réel ou perçu sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique ne peut être atténué, elle peut rejeter la demande de candidature à des élections présentée par un fonctionnaire.

4.22 En 2009-2010, la CFP a reçu 99 nouvelles demandes de permission de la part de fonctionnaires qui souhaitaient se présenter comme candidats à une élection ou tenter de le devenir. Il s'agit d'une hausse de 83 % par rapport à l'exercice financier antérieur où 54 demandes avaient été reçues. Le tableau 11 illustre la nature des demandes de candidatures à des élections présentées par des fonctionnaires.

Tableau 11 : État des demandes (du 1er avril 2009 au 31 mars 2010)

Type d'élection	Reports de 2008-2009 Permission accordée en 2009-2010	Nouvelles demandes de candidatures reçues en 2009-2010						
		Permission accordée	Permission accordée précédemment (s'applique toujours)	Permission refusée	Demandes reçues trop tard pour permettre d'effectuer un examen et de rendre une décision	Demandes retirées avant l'examen de la CFP	Demandes en attente de l'examen de la CFP	TOTAL Nouvelles demandes de candidatures en 2009-2010
Fédérale	0	7[1]	0	0	0	2	0	9
Provinciale	0	0	0	0	0	0	1	1
Territoriale	0	0	0	0	0	0	0	0
Municipale	4 (1 avec CSS)	75[2] (13 avec CSS)	3	0	2	2	7	89
Total	**4**	**82**	**3**	**0**	**2**	**4**	**8**	**99**

Source : Système de suivi interne de la Commission de la fonction publique

[1] Deux demandes fédérales accordées étaient pour un congé sans solde (CSS) pour des activités politiques par la même personne.

[2] Modification dans les fonctions à titre de fonctionnaire: trois permissions municipales accordées.

4.23 Les demandes de candidatures à des élections municipales représentaient encore, en 2009-2010, la majorité des nouvelles demandes reçues (89 demandes sur 99, ou 90 %). Des 79 fonctionnaires ayant obtenu la permission de se porter candidats à une élection municipale en 2009-2010, 14 (18 %) devaient se soumettre à la condition de prendre un CSS s'ils étaient élus. Dans huit de ces 14 cas, les personnes demandaient la permission de se porter candidates à une charge élective à temps plein. Dans les six autres cas, la demande visait une candidature en vue d'une charge élective à temps partiel; or,

la nature des fonctions exercées par le fonctionnaire (la recommandation et l'approbation de subventions et contributions, le travail d'agent des services frontaliers de première ligne) a amené la CFP à conclure que l'impartialité politique de la fonction publique serait compromise.

4.24 Tous les territoires et provinces ont tenu des élections générales municipales depuis l'entrée en vigueur de la LEFP actuelle qui exige que les fonctionnaires obtiennent la permission de la CFP pour se porter candidats à des élections municipales ou tenter de le devenir. Terre-Neuve-et-Labrador et le Québec ont été les dernières provinces qui ont tenu des élections en 2009-2010.

4.25 **Simplification des demandes de candidatures à des élections municipales** – En 2008-2009, la CFP s'est engagée à modifier le processus auquel les fonctionnaires doivent se soumettre lorsqu'ils lui demandent la permission de se porter candidats à une élection municipale. Elle voulait ainsi faciliter l'examen des demandes en temps opportun tout en s'assurant de continuer à remplir son mandat de protéger l'impartialité politique de la fonction publique. Un processus simplifié a été mis en place le 1er janvier 2010. Cette mesure fait suite aux consultations menées auprès d'organisations assujetties à la partie 7 de la LEFP et à l'analyse des demandes de candidatures à des élections municipales reçues depuis l'entrée en vigueur de la LEFP en 2005.

4.26 Le processus simplifié garantira l'examen en temps opportun des demandes de candidatures à des élections municipales, tout en continuant de protéger l'impartialité politique de la fonction publique. Les commentaires des administrateurs généraux ne sont désormais plus obligatoires pour la plupart de ces demandes. Un formulaire de demande de permission simplifié à l'intention des fonctionnaires et leur superviseur a été élaboré et affiché sur le site Web de la CFP. Le processus interne d'approbation de la CFP a été modifié afin d'alléger le fardeau administratif et d'assurer une prise de décisions plus efficiente. La CFP sera en mesure d'évaluer les répercussions de ce processus simplifié lors de l'exercice financier 2010-2011 en raison de la tenue d'élections municipales dans plusieurs provinces canadiennes durant cette période.

4.27 Pour faire suite aux leçons tirées de la simplification de ces demandes, la CFP étudiera la possibilité de modifier son approche par rapport aux demandes qu'elle reçoit dans le cadre d'élections fédérales, provinciales et territoriales. La CFP souhaite ainsi devenir plus efficiente lors de l'examen de ce type de demandes, tout en continuant à remplir son mandat de protéger l'impartialité politique de la fonction publique.

Pour faire suite aux leçons tirées de la simplification de ces demandes, la CFP étudiera la possibilité de modifier son approche par rapport aux demandes qu'elle reçoit dans le cadre d'élections fédérales, provinciales et territoriales.

4.28 **Amélioration continue des communications et de la prise de décisions éclairées** – Les fonctionnaires doivent prendre des décisions appropriées au regard des dispositions de la LEFP en matière d'activités politiques. Pour ce faire, ils doivent comprendre la valeur fondamentale qu'est l'impartialité politique. Les fonctionnaires doivent également connaître leurs droits et obligations en vertu de la *Loi* en ce qui concerne la participation à des activités politiques. Ils doivent en outre comprendre le rôle de la CFP quant aux permissions relatives à une candidature électorale. La communication de l'information nécessaire aux fonctionnaires est particulièrement complexe lorsque ceux-ci n'ont pas accès à la messagerie électronique ou occupent un emploi saisonnier.

4.29 Le Sondage sur la dotation – Candidats a permis de recueillir des renseignements sur la connaissance qu'ont les fonctionnaires de ces droits et responsabilités. Ce sondage visait les organisations fédérales assujetties à la LEFP qui comptaient au moins 350 employés le dernier jour de la période de référence (du 1er octobre 2008 au 30 septembre 2009). Les six employeurs distincts auxquels la partie 7 de la LEFP s'applique également n'étaient pas visés par ce sondage. Parmi les fonctionnaires interrogés, 57 % ont indiqué qu'ils étaient informés de leurs droits et responsabilités « en grande partie » ou « dans une certaine mesure », tandis que 37 % et 7 % ont respectivement répondu qu'ils l'étaient « très peu » ou « pas du tout ».

En 2009-2010, la CFP et les organisations ont continué à travailler de concert pour informer les fonctionnaires de leurs droits et obligations. Elles ciblaient en particulier ceux qui étaient présents en grand nombre dans les régions et ceux en poste dans les régions éloignées.

4.30 En 2009-2010, la CFP et les organisations ont continué à travailler de concert pour informer les fonctionnaires de leurs droits et obligations. Elles ciblaient en particulier ceux qui étaient présents en grand nombre dans les régions et ceux en poste dans les régions éloignées. Il s'agissait notamment de mettre à jour et de présenter le dépliant de la CFP intitulé *Les activités politiques et vous* et de transmettre aux administrateurs généraux un communiqué sur les activités politiques, destiné aux fonctionnaires. La CFP a concentré ses efforts de communication sur les endroits où se déroulaient des élections. Elle a communiqué aux municipalités et aux associations des renseignements sur les obligations légales des fonctionnaires fédéraux en matière d'activités politiques de sorte qu'elles puissent les incorporer à leurs publications et leur site Web.

4.31 En tout, 13 élections générales à l'échelle provinciale et municipale ont eu lieu en 2009-2010. La CFP a continué de rappeler aux ministères et organismes l'importance de leur rôle d'informer régulièrement tous les fonctionnaires sur le régime encadrant les activités politiques. Elle a, en particulier, continué d'insister sur l'importance de renseigner ceux des bureaux régionaux ou en région éloignée qui n'ont peut-être pas accès un ordinateur au travail.

4.32 **Enquêtes sur les activités politiques** – Comme il a été mentionné plus tôt, la CFP se fonde sur un ensemble de mesures visant à favoriser la conformité avec la partie 7 de la LEFP. Ces mesures comprennent la diffusion d'information, la communication, l'examen d'allégations et les enquêtes.

4.33 La CFP a le pouvoir exclusif de mener des enquêtes à la suite d'allégations d'activités politiques irrégulières. Aux termes des articles 118 et 119 de la LEFP, la Commission peut mener des enquêtes sur toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer; toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer; le fait qu'un fonctionnaire se porte candidat ou tente de le devenir avant ou pendant une période électorale; et toute allégation selon laquelle un administrateur général s'est livré à une activité politique autre que l'exercice de son droit de vote.

4.34 Quiconque peut présenter à la CFP une allégation d'activités politiques irrégulières visant un fonctionnaire fédéral. Si la CFP estime que l'allégation est fondée, elle peut prendre les mesures correctives qu'elle estime indiquées, y compris la destitution du fonctionnaire en cause.

4.35 Seule la personne qui est ou a été candidate à une élection peut formuler une allégation selon laquelle un administrateur général s'est livré à des activités politiques autres que l'exercice de son droit de vote. Si l'allégation est fondée, la CFP doit faire rapport de ses conclusions au gouverneur en conseil, qui peut destituer l'administrateur général. Dans le cadre de son évaluation de la partie 7, la CFP se penche sur le droit d'autres personnes de formuler des allégations d'activités politiques irrégulières visant un administrateur général.

4.36 En 2009-2010, la CFP a reçu 16 nouvelles demandes d'enquête à la suite d'allégations d'activités politiques irrégulières, comparativement à 22 lors de l'exercice financier précédent. En comptant les 5 dossiers reportés des exercices financiers précédents, la CFP avait 21 dossiers actifs en 2009-2010.

4.37 La CFP a clos 18 dossiers liés à des activités politiques en 2009-2010, dont 6 ont fait l'objet d'une enquête complète. Dans 5 de ces dossiers, l'allégation s'est avérée fondée et, dans le sixième, il a été établi qu'elle ne l'était pas.

Tableau 12 : Enquêtes de la CFP relatives à des allégations d'activités politiques irrégulières

Nombre de dossiers actifs reportés des années précédentes	5
Nombre de demandes reçues en 2009-2010	16
Nombre total de dossiers actifs en 2009-2010	21
Nombre total de dossiers complétés en 2009-2010	18
Nombre de dossiers complétés en évaluation préliminaire[1]	12
Nombre de dossiers abandonnés	0
Nombre d'enquêtes non fondées	1
Nombre d'enquêtes fondées	5
Nombre total de dossiers toujours actifs en date du 31 mars 2010	3

Source: Système d'information de gestion des enquêtes de la Commission de la fonction publique

[1] Dossiers fermés en évaluation préliminaire pour les motifs suivants : pas de compétence, aucune possibilité de prendres des mesures correctives, ou autres motifs qui rendent la demande irrecevable pour une enquête.

4.38 Comme susmentionné, la CFP a simplifié en 2009-2010 le processus d'examen des demandes de candidatures à des élections municipales. Parallèlement, elle a modifié son approche par rapport aux allégations d'activités politiques irrégulières relatives aux candidatures à des élections municipales. Grâce à cette nouvelle approche, la CFP peut décider de ne pas enquêter sur des cas de non-conformité technique avec la LEFP pour ce type de candidature. Elle peut ainsi se concentrer sur la communication d'information aux candidats éventuels et leur sensibilisation plutôt que sur des enquêtes et des mesures correctives. Cela n'empêche pas pour autant la CFP de mener des enquêtes à la suite d'allégations de candidature à des élections municipales. Elle le fait d'ailleurs toujours au cas par cas afin de s'assurer que l'impartialité politique de la fonction publique n'est pas compromise. Cette nouvelle approche devrait s'avérer plus efficace et efficiente pour la CFP, les fonctionnaires et leur organisation.

[...] la CFP a simplifié en 2009-2010 le processus d'examen des demandes de candidatures à des élections municipales.

4.39 En 2009-2010, la CFP a reçu trois allégations concernant des activités politiques irrégulières de fonctionnaires qui n'étaient pas liées à une candidature électorale. Après avoir examiné ces allégations, la CFP a ouvert, pour l'un de ces cas, une enquête sur des activités politiques irrégulières. Dans le deuxième cas, la CFP a établi qu'aucun fonctionnaire ne s'était livré à une activité politique irrégulière, mais qu'une erreur ou une conduite irrégulière avait pu se produire au cours du processus de nomination; elle a donc lancé une enquête en vertu de l'article 66 de la LEFP. Dans le dernier cas, la CFP n'a mené aucune enquête.

Article 118 – Activité politique irrégulière

La CFP a reçu une demande d'enquête sur des fonctionnaires qui se seraient livrés à des activités politiques irrégulières. Plus précisément, elle a été informée que des fonctionnaires pouvaient avoir participé à des conférences de presse où des députés fédéraux avaient présenté des chèques symboliques de grand format portant leur signature et, dans certains cas, le logo du parti politique, à l'appui de projets d'infrastructure.

La CFP a donc communiqué avec de nombreux ministères et organismes au sujet de la participation éventuelle de fonctionnaires à des activités relatives à ces chèques. Après examen du dossier, la CFP n'a trouvé aucune preuve de leur participation à la préparation de chèques symboliques ou à des conférences de presse à ce sujet.

Après avoir bien étudié la question, la CFP a décidé de ne pas ouvrir d'enquête à cet égard.

Article 118 – Activité politique irrégulière

La CFP a été informée que des fonctionnaires du ministère de la Justice Canada pourraient s'être livrés à des activités politiques portant atteinte ou semblant porter atteinte à leur capacité d'exercer leurs fonctions. Il s'agissait, plus exactement, d'allégations selon lesquelles des fonctionnaires auraient pris part à l'affichage et à la modification d'un communiqué de presse de nature partisane sur le site Web du ministère de la Justice Canada. Ce communiqué a été affiché à la suite de la nomination de cinq nouveaux sénateurs et reprenait les commentaires de deux d'entre eux et de deux ministres. Le jour même de sa publication, il a été modifié par suite de plaintes quant à sa nature partisane.

L'enquête a établi que le communiqué original était effectivement rédigé d'une manière politiquement partisane. Cependant, rien n'indiquait qu'un fonctionnaire n'ait pris part à sa rédaction puisqu'il a été préparé exclusivement par le personnel politique. Par conséquent, aucune preuve n'appuie les allégations d'activités politiques irrégulières visant ces fonctionnaires.

L'enquête a aussi révélé qu'il subsistait une certaine confusion chez les fonctionnaires et le personnel politique en ce qui concerne les communications gouvernementales officielles. Ces derniers ne savent pas exactement qui décide du contenu des sites Web des ministères. Les intervenants devraient tenir des discussions pour préciser les responsabilités des fonctionnaires et du personnel politique à l'égard du contenu des sites Web des ministères.

Relation entre la fonction publique et la sphère politique

Nous nous sommes surtout efforcés d'examiner l'entrée à la fonction publique d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres ou leur réintégration à celle-ci, ainsi que la nomination à la fonction publique de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil.

4.40 La relation entre la fonction publique et la sphère politique est un élément crucial d'une fonction publique non partisane. Elle peut aider à protéger et à renforcer le caractère impartial de la fonction publique mais elle présente également certains risques.

4.41 En tant que gardien de l'impartialité politique, la CFP doit s'intéresser particulièrement à ces risques. En 2009-2010, elle a cherché à comprendre davantage en quoi ils consistaient. Nous nous sommes surtout efforcés d'examiner l'entrée à la fonction publique d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres ou leur réintégration à celle-ci, ainsi que la nomination à la fonction publique de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil.

Anciens membres du personnel des cabinets de ministres

4.42 La *Loi fédérale sur la responsabilité*, qui a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, a modifié la LEFP. Elle permet désormais au personnel des cabinets de ministres, du bureau du leader de l'Opposition au Sénat ou du bureau du chef de l'Opposition à la Chambre des communes de participer à des processus de nomination internes annoncés ouverts uniquement aux fonctionnaires fédéraux, pour une période d'un an après avoir été employé successivement dans l'un de ces bureaux pendant au moins trois ans (voir paragraphe 35.2 de la LEFP). Il incombe à la CFP de confirmer si un ancien membre du cabinet d'un ministre remplit les critères de cette disposition sur la mobilité.

4.43 La CFP a mis en place des mécanismes pour assurer l'application appropriée de cette disposition et faire en sorte que les personnes admissibles puissent avoir accès, par voie électronique, aux processus internes annoncés.

4.44 En 2009-2010, la CFP a reçu neuf demandes de confirmation d'admissibilité en vertu de cette disposition sur la mobilité des anciens membres du personnel des cabinets de ministres. Parmi ces demandes, cinq ont été accueillies, une a été rejetée et trois ont été jugées admissibles sous réserve de la cessation d'emploi de la personne en tant que membre du personnel exonéré.

4.45 Le personnel des cabinets de ministres est nommé par les ministres et est ainsi exclu de l'application de la LEFP. Lorsque d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres sont nommés à la fonction publique, leur nomination, à l'instar de toutes les autres, doit respecter les valeurs fondamentales de la LEFP que sont le mérite et l'impartialité politique de même que les Lignes directrices en matière de nomination de la CFP. Toutefois, elle ne doit pas découler d'un accès indu à des postes de la fonction publique ou d'une influence politique. Par ailleurs, comme c'est le cas pour les autres fonctionnaires, les anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui sont nommés à la fonction publique doivent exercer leurs fonctions et être reconnus pour s'en acquitter d'une façon politiquement impartiale.

4.46 D'après l'examen par la CFP des données sur la fonction publique, l'effectif des cabinets de ministres s'est accru au cours des trois derniers exercices financiers. Il est en effet passé de 438 à 521, du 31 mars 2008 au 31 mars 2010; la moyenne annuelle sur 10 ans se situe à 432. Par ailleurs, le nombre d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres qui ont été nommés à la fonction publique ou qui l'ont réintégrée a chuté, passant de 49 en 2005-2006 à 17 en 2009-2010. Des 17 anciens membres du personnel des cabinets de ministres nommés à la fonction publique

en 2009-2010, 10 ont réintégré leurs fonctions à la fonction publique, 5 ont été nommés au moyen d'un processus annoncé et 2 ont été nommés au terme d'un processus non annoncé.

[...] la CFP est d'avis que des progrès ont été accomplis puisque les avantages dont bénéficiaient les anciens membres du personnel des cabinets de ministres pour l'entrée dans la fonction publique ont diminué.

4.47 Dans l'ensemble, la CFP est d'avis que des progrès ont été accomplis puisque les avantages dont bénéficiaient les anciens membres du personnel des cabinets de ministres pour l'entrée dans la fonction publique ont diminué. Nous poursuivrons l'examen des cas préoccupants, à savoir les nominations au moyen de processus non annoncés ou dont le type n'a pas été déclaré, qui sont susceptibles de présenter des risques plus élevés que les autres.

Nomination de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil

4.48 En octobre 2009, la CFP a déposé la *Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada (CISR).* Elle y indiquait ses réserves quant à la nomination des commissaires anciennement nommés par le gouverneur en conseil à des postes de fonctionnaires au sein de la CISR. Elle craignait en fait qu'un traitement préférentiel accordé à ces derniers lors de leur nomination ne compromette la valeur fondamentale de la LEFP qu'est le mérite, ainsi que les valeurs directrices, à savoir la justice, l'accessibilité, la transparence et la représentativité.

La nomination de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil sans que le mérite ait été établi ou respecté compromet à la fois les valeurs fondamentales et directrices de la LEFP.

4.49 La nomination de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil sans que le mérite ait été établi ou respecté compromet à la fois les valeurs fondamentales et directrices de la LEFP. De la même façon, la nomination de ces personnes au moyen de processus non annoncés ou annoncés pour lesquels l'expérience requise n'a pu être acquise qu'à titre de personne nommée par le gouverneur en conseil ne respecte pas les valeurs directrices.

4.50 Les nominations par le gouverneur en conseil sont des nominations effectuées par le gouverneur général sur l'avis de ministres. Comme pour les autres nominations à la fonction publique, celles de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil doivent être conformes à la LEFP ainsi qu'aux valeurs fondamentales et directrices. Elles ne doivent pas découler d'un accès indu à des postes à la fonction publique. Après leur nomination à la fonction publique, ces personnes doivent exercer leurs fonctions et être reconnues pour s'en acquitter en toute impartialité politique, d'autant plus qu'elles sont souvent nommées à des postes de direction.

4.51 D'après l'analyse des données sur la fonction publique de la CFP, le nombre de personnes nommées par le gouverneur en conseil est demeuré relativement stable au cours des cinq derniers exercices financiers.

Au 31 mars 2006, il y avait eu 426 nominations de ce type à l'administration publique centrale et dans les organismes distincts, tandis qu'au 31 mars 2010, il y en avait eu 406. Au cours de la même période, le nombre de nominations de ce type à la fonction publique a fluctué d'un exercice financier à l'autre, passant de 12 à 1.

4.52 En tout, 31 personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil ont été nommées à la fonction publique du 1er avril 2005 au 31 mars 2010. Deux de ces nominations ont été effectuées au moyen d'un processus non annoncé. Dans 12 de ces nominations, le choix du processus (annoncé ou non annoncé) n'a pas été déclaré par l'organisation d'embauche. Des 14 nominations effectuées à l'issue de processus non annoncés ou de processus dont le type n'a pas été déclaré, 5 visaient des postes du Groupe de la direction.

4.53 Les nominations de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil sont concentrées dans un petit nombre d'organisations et visent souvent des postes de direction de niveau relativement élevé. Il est en fait important que ces nominations respectent la LEFP et qu'elles ne découlent pas d'un accès indu à la fonction publique. Par conséquent, la CFP surveillera de plus près ces nominations à la fonction publique au cours du prochain exercice financier.

Protection de l'impartialité politique au XXIe siècle

4.54 Comme elle s'y est engagée dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP a tenu, au printemps 2009, un symposium ayant pour thème *Protéger l'impartialité de la fonction publique au XXIe siècle*. La CFP voulait ainsi se pencher sur deux questions principales : d'une part, les comportements que devraient afficher les fonctionnaires et les responsables politiques et, d'autre part, les mécanismes et approches qui devraient permettre à la population canadienne de continuer à compter sur une fonction publique fondée sur les valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique. La CFP cherchait par ces travaux à approfondir ses connaissances et à assumer son rôle de chef de file, pour être en mesure de protéger l'impartialité politique de la fonction publique pour les décennies à venir.

L'élément central de l'initiative de la CFP consistait en un dialogue sur l'impartialité politique avec des spécialistes réputés, à l'occasion d'une série de tables rondes et d'un symposium national d'une journée.

4.55 L'élément central de l'initiative de la CFP consistait en un dialogue sur l'impartialité politique avec des spécialistes réputés, à l'occasion d'une série de tables rondes et d'un symposium national d'une journée. Des tables rondes ont été organisées dans des universités partout au pays du printemps à l'automne 2009. Plus de 55 universitaires et hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux actuels et anciens y ont pris part.

4.56 Ce symposium, organisé conjointement avec l'École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa, a eu lieu en mars 2010. Il a réuni 25 spécialistes de renom pour conseiller la CFP sur la façon de s'acquitter de ses responsabilités relatives à la protection du caractère impartial de la fonction publique fédérale en vertu de la LEFP. Parmi les participants se trouvaient des universitaires de premier plan du Canada et de l'étranger, d'anciens hauts fonctionnaires fédéraux et d'autres toujours en poste – notamment au Bureau du Conseil privé et au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada –, des hauts fonctionnaires provinciaux actuels et anciens, deux parlementaires et un représentant d'agent négociateur.

4.57 S'inspirant d'une expérience récente en Grande-Bretagne (voir pièce 3), les participants au symposium ont adopté une approche à volets multiples pour protéger l'impartialité politique de la fonction publique fédérale. Ils ont formulé des conseils à l'intention de la CFP dans les cinq grands domaines suivants :

- **Renouvellement et renforcement de la vision d'une fonction publique non partisane**

  Les participants sont parvenus à un consensus sur l'importance cruciale pour la CFP de renouveler sa vision d'une fonction publique fédérale non partisane. Leur objectif était de l'adapter davantage à la réalité d'aujourd'hui et de demain. Comme des participants l'ont soutenu, cette vision devrait reposer sur une représentation idéale de ce qu'est une fonction publique non partisane. Il a d'ailleurs été convenu qu'elle devrait établir clairement dans quelle mesure et à quels égards la fonction publique fédérale s'éloigne en réalité de cette conception idéale. La vision doit également définir soigneusement les attentes contemporaines à l'égard de chaque fonctionnaire et de la fonction publique en général sur le plan de l'impartialité politique.

  Les participants au symposium ont souligné que la CFP devait s'assurer que tous les intervenants clés prennent part de façon significative au renouvellement de cette vision. Ils ont également indiqué que la CFP devait jouer un rôle crucial de chef de file pour communiquer efficacement et régulièrement cette vision renouvelée au Parlement, aux fonctionnaires, aux élus, à la population canadienne et aux autres intéressés.

- **Amélioration des communications et de la sensibilisation au sujet d'une fonction publique non partisane, et renforcement de la mobilisation à cet égard**

  Comme il est mentionné ci-dessus, les participants au symposium ont recommandé que la CFP élargisse le dialogue sur les exigences et les attentes relatives à une fonction publique non partisane pour les décennies à venir. La plupart des participants ont insisté sur le fait que la mobilisation des Canadiens devait être la grande priorité. Ils ont également signalé qu'une attention particulière devait aussi être accordée à la mobilisation des parlementaires et des fonctionnaires.

  Les participants ont accordé un appui important à la CFP à l'égard de ses responsabilités liées à la protection de l'impartialité politique de la fonction publique. Ils ont précisé qu'il est important qu'elle continue de le faire de façon indépendante au moyen des dispositions législatives existantes à l'égard des demandes de candidatures à des élections. Les participants ont également indiqué que la CFP devrait mettre davantage l'accent sur la communication des valeurs fondamentales et d'autres considérations. Selon eux, les fonctionnaires devraient tenir compte de ces aspects lorsqu'ils prennent des décisions sur la participation à des activités politiques non reliées à une candidature électorale et pour que les décisions en matière de dotation soient indépendantes de toute influence politique. Enfin, les participants ont recommandé à la CFP d'assumer un rôle éducatif et promotionnel plus proactif et déterminant en matière d'activités politiques et d'impartialité politique auprès des fonctionnaires actuels et futurs, et ce, à tous les niveaux.

- **Mise en œuvre des changements apportés à la LEFP, à son règlement d'application et aux lignes directrices de la CFP en matière d'activités politiques et d'impartialité politique**

  Certains participants au symposium ont souligné que l'approche actuelle pour protéger l'impartialité politique de la fonction publique comportait des éléments restrictifs. Ils ont cité, entre autres, la définition étroite que donne la LEFP des activités politiques (ou l'interprétation qui en est faite jusqu'à maintenant) et l'importance que cette approche accorde aux facteurs jugés comme des risques relativement faibles sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique. Ils se sont montrés favorables à l'idée que la CFP recense les principales dispositions de la *Loi* qui devraient subir des modifications. Par ailleurs, ils ont conclu que la CFP bénéficie d'une marge de manœuvre suffisante pour s'acquitter de sa responsabilité de protéger l'impartialité politique

de la fonction publique de façon indépendante. En effet, elle peut apporter des changements au *Règlement concernant les activités politiques* et à ses propres lignes directrices, guides et produits de communication, au lieu de compter sur des modifications législatives.

- **Précisions quant à la relation entre la sphère politique et la fonction publique**

  En règle générale, les participants s'entendaient sur l'impact des changements survenus, au cours des dernières années, dans la relation entre la sphère politique et la fonction publique. Ces changements ont en effet posé de nouveaux défis sur le plan de la protection de l'impartialité politique de la fonction publique. Ils ont insisté sur la nécessité d'établir la relation entre ces deux groupes, même si elle est difficile à définir, comme l'un des fondements de la vision renouvelée d'une fonction publique non partisane.

  Les participants ont invité la CFP à examiner la possibilité d'offrir des séances d'information et de sensibilisation aux ministres et au personnel de leur cabinet, pour les familiariser davantage avec les questions liées à l'impartialité politique et les rôles et responsabilités appropriés au sein d'une fonction publique non partisane. Ils ont aussi fortement appuyé l'élaboration d'un code de conduite qui guiderait le personnel des cabinets de ministres dans ses relations avec la fonction publique et, de la même façon, qui guiderait les fonctionnaires dans leurs relations avec le personnel des cabinets de ministres.

- **Promotion du respect accru de l'impartialité politique lors de la nomination de cadres supérieurs**

  Les participants au symposium ont remarqué que le greffier, les administrateurs généraux et les autres personnes nommées à des postes de cadre supérieur, dont bon nombre sont nommés par le gouverneur en conseil, se trouvent à la jonction entre la sphère politique et la fonction publique. Ils doivent donc jouer un rôle de premier plan pour protéger l'impartialité politique de la fonction publique. Des participants ont fait observer que l'absence d'un organe indépendant chargé de la surveillance des nominations de cadres supérieurs présentait un risque sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique. D'autres ont signalé les risques à cet égard qui pouvaient être associés à l'entrée à la fonction publique – en particulier à des postes de cadre supérieur – d'anciens membres du personnel des cabinets de ministres et de personnes anciennement nommées par le gouverneur en conseil.

4.58 La façon dont la CFP devrait s'acquitter de ses responsabilités en matière d'activités politiques et d'impartialité politique, en vertu de la LEFP, est au cœur de l'évaluation qu'elle doit faire de cette loi. En 2010-2011, la CFP misera donc sur les conclusions tirées de ses tables rondes et du symposium pour :

- Élargir son dialogue sur la protection de l'impartialité politique afin qu'il englobe les parlementaires et la population canadienne;
- Améliorer les produits de communication sur les activités politiques et l'impartialité politique destinés aux fonctionnaires et mieux les sensibiliser à cet égard;
- Analyser les données recueillies sur les activités politiques des fonctionnaires depuis l'entrée en vigueur de la *Loi*;
- Étudier la possibilité d'ajouter, dans le règlement d'application de la LEFP et dans les lignes directrices et guides de la CFP, des éléments de précision à la définition d'activité politique;
- Établir s'il existe d'autres types d'activités politiques qui ne sont pas actuellement visées par la *Loi*, mais qui, compte tenu de l'importance des risques qu'elles présentent sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique, devraient être régies par d'autres instruments;
- Étudier la possibilité et la pertinence de créer, à l'aide d'un règlement, une catégorie de fonctionnaires à qui on imposerait des restrictions sur leurs activités politiques, aux termes du paragraphe 113(2) de la *Loi*;
- Examiner les mécanismes et les moyens possibles de cerner avec précision la relation entre la sphère politique et la fonction publique sur le plan de l'impartialité politique de la fonction publique.

4.59 En fonction de ces travaux, la CFP prévoit présenter sa position sur la vision renouvelée d'une fonction publique non partisane dans son prochain rapport spécial au Parlement. La CFP y abordera également toute autre question relative à la protection de l'impartialité politique de la fonction publique qui aura attiré son attention.

[...] la CFP prévoit présenter sa position sur la vision renouvelée d'une fonction publique non partisane dans son prochain rapport spécial au Parlement.

Pièce 3 : Protection de l'impartialité politique de la fonction publique en Grande-Bretagne

En Grande-Bretagne, l'impartialité politique de la fonction publique est une tradition de longue date, qui remonte au milieu du XIX[e] siècle. Cette valeur est préservée par les conventions plutôt que par des textes constitutionnels ou législatifs. Au cours de la dernière décennie, la Grande-Bretagne a pris des mesures afin de moderniser et de renforcer son approche par rapport aux pressions semblables que subissent d'autres systèmes inspirés du modèle de Westminster.

Depuis 2006, les fonctionnaires de la Grande-Bretagne sont régis par le *Civil Service Code*[24], qui expose les valeurs fondamentales de leur fonction publique, dont fait partie l'impartialité politique. Ce code énonce les fonctions et responsabilités des fonctionnaires, y compris le devoir de se conformer à des restrictions imposées aux activités politiques et d'éviter de se laisser influencer par des considérations partisanes[25].

En 2008, pour atténuer le risque de politisation des nominations aux postes de cadre supérieur au sein de la fonction publique, des comités de sélection parlementaires ont amorcé un examen approfondi de 60 nominations à des postes clés de la fonction publique[26]. Ces nominations visaient des postes de la fonction publique qui exigeaient que le titulaire protège les droits et intérêts du public et fasse preuve d'indépendance professionnelle par rapport au gouvernement en place. L'examen en question venait compléter le rôle joué par les commissaires à la fonction publique de la Grande-Bretagne, à qui incombe la surveillance du processus de sélection des fonctionnaires, y compris les hauts fonctionnaires[27].

---

[24] www.civilservice.gov.uk/about/values/cscode/index.aspx.

[25] http://cpd.org.au/article/modern-british-civil-service:-fusion-historic-values-21st-century-dynamism.

[26] http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ et www.cabinetoffice.gov.uk/newsroom/news_releases/2008/080602_appointments_process.aspx.

[27] www.civilservicecommissioners.org/What_we_do/.

En 2009, le gouvernement de la Grande-Bretagne a publié un guide sur la participation à des activités de réseautage social en ligne. Ce guide devait rappeler aux fonctionnaires qu'ils doivent respecter les valeurs directrices énoncées dans le *Civil Service Code* lorsqu'ils se livrent à des activités sur Internet, tout comme ils le feraient à l'aide des médias traditionnels[28]. Il fournit également des conseils sur la participation à des groupes de discussion en ligne et à des blogues de même que sur l'établissement de partenariats avec des organisations de médias sociaux[29].

En avril 2010, le caractère impartial de la fonction publique de la Grande-Bretagne a été incorporé à la loi, tandis que la *Constitutional Reform and Governance Act* recevait la sanction royale. Aux termes de ces dispositions législatives, des modifications ne peuvent être apportées aux valeurs et aux principes fondamentaux, y compris l'impartialité politique, qu'avec l'assentiment du Parlement et après un examen approfondi réalisé par ce dernier. La nouvelle loi protégera également l'indépendance des commissaires de la fonction publique[30].

[28] http://coi.gov.uk/documents/Engaging_through_social_media.pdf.

[29] http://wiki.gsi.gov.uk/.

[30] www.civilservice.gov.uk/news/2010/may/civil-service-legislation.aspx#print.

Chapitre 5

Gestion de la dotation dans les ministères et organismes

5 Gestion de la dotation dans les ministères et organismes

Un bon rendement par rapport aux facteurs clés de réussite doit permettre de prédire que l'organisation atteindra les résultats prévus par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP).

5.1 Le présent chapitre porte sur l'évaluation du rendement organisationnel en dotation effectuée par la Commission de la fonction publique (CFP). Il donne des exemples précis de pratiques organisationnelles dignes de mention. Pour évaluer la façon dont les organisations gèrent les pouvoirs de nomination qui leur sont délégués, la CFP se fonde sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD). Ce cadre énonce les éléments nécessaires à la bonne gestion d'un système de nomination. Il en existe deux types : les **facteurs clés de réussite** et les **résultats**. Un bon rendement par rapport aux facteurs clés de réussite doit permettre de prédire que l'organisation atteindra les résultats prévus par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Il s'agit ici de l'exercice d'une gestion souple et efficiente conforme aux attentes et du respect des valeurs fondamentales que sont le mérite et l'impartialité politique ainsi que des valeurs directrices de la CFP, soit la représentativité, la justice, la transparence et l'accessibilité.

Facteurs clés de réussite

1. La délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux
2. La planification de la dotation et la surveillance des résultats
3. Les systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations
4. La responsabilisation des organisations à l'égard des résultats

5.2 Le présent chapitre met l'accent sur le rendement organisationnel par rapport aux quatre facteurs clés de réussite. Il y est également question d'efficience, laquelle est évaluée en fonction du temps requis pour doter les postes. L'évaluation effectuée par la CFP du rendement au regard des valeurs fondamentales et directrices est présentée au chapitre 3.

Méthodologie d'évaluation

5.3 L'évaluation annuelle du rendement organisationnel en dotation effectuée par la CFP repose sur des éléments essentiels. Il s'agit des statistiques opérationnelles recueillies par la CFP, des résultats d'enquête et des données présentées par les organisations dans leur rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD). Pour la première fois cette année, les évaluations tenaient également compte des résultats du sondage sur la dotation de la CFP. Lorsqu'elle

évalue le rendement des organisations, la CFP s'assure que les administrateurs généraux exercent de façon appropriée les pouvoirs qui leur sont délégués, respectent les valeurs fondamentales et directrices, et surveillent leurs pratiques et processus organisationnels et les modifient, au besoin, de façon à y apporter des améliorations continues.

5.4 La CFP évalue toutes les organisations en fonction des facteurs clés de réussite. Quant aux indicateurs fondés sur des mesures quantitatives, la CFP adopte une méthode de gestion des risques visant à réduire le fardeau administratif et à favoriser l'utilisation efficace des ressources. Pour les mesures quantitatives, la CFP cible 40 % des organisations, soit celles qui ont affiché le rendement le plus faible.

5.5 Dans leur RMORCD, les organisations sont tenues de répondre à des questions précises sur leur rendement et de donner suite à toute recommandation formulée ou préoccupation soulevée par la CFP au cours des exercices financiers antérieurs. Si l'analyse des statistiques de la CFP fait état de sources de préoccupation, les organisations doivent également fournir à cette dernière des renseignements supplémentaires afin de lui permettre d'effectuer une analyse plus poussée.

Améliorations continues apportées au Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation

Pour donner suite aux recommandations figurant dans le rapport déposé en janvier 2009 par le Comité d'examen indépendant, intitulé *Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique*, la CFP a mené des consultations en 2009-2010 auprès des organisations et des intervenants clés afin de rationaliser et d'améliorer le processus du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation.

Les améliorations comprennent notamment une démarche plus personnalisée pour les micro-organisations (comptant moins de 100 fonctionnaires). Pour ces organisations, la CFP a utilisé d'autres types de pièces justificatives et a fourni plus d'orientation sur place.

En 2010-2011, deux nouveaux indicateurs seront ajoutés au processus d'évaluation de la CFP. L'un permettra de s'assurer que les organisations surveillent certains domaines à risque. L'autre visera à évaluer si les lignes directrices des organisations concordent avec les lignes directrices obligatoires de la CFP.

En 2010-2011, deux nouveaux indicateurs seront ajoutés au processus d'évaluation de la CFP. L'un permettra de s'assurer que les organisations surveillent certains domaines à risque. L'autre visera à évaluer si les lignes directrices des organisations concordent avec les lignes directrices obligatoires de la CFP.

5.6 Pour évaluer le rendement des organisations, la CFP attribue l'une des quatre cotes suivantes :

- Bon rendement (respect des exigences en matière d'évaluation et application de mesures novatrices ou remarquables);
- Rendement acceptable (respect en général des critères d'évaluation);
- Possibilités d'amélioration (respect de certains critères d'évaluation);
- Attention requise (non-respect des critères d'évaluation de base).

5.7 Les résultats touchant le rendement organisationnel sont utilisés à différentes fins. Ils permettent de déceler rapidement les domaines à risque et sont diffusés aux ministères et organismes, en vue d'améliorer les pratiques de dotation au sein de ces organisations.

5.8 Les résultats sont également employés lors de l'élaboration du plan de vérification de la CFP. Généralement, ce plan cible les organisations ayant affiché un faible rendement, de sorte que les vérifications sont plus susceptibles de mettre en lumière des problèmes. Dans le cadre des vérifications de la CFP, des données plus détaillées sont recueillies grâce à des visites sur place, à l'examen des dossiers et à des entrevues. Ainsi, la CFP est en mesure de vérifier le niveau de conformité de l'organisation avec la LEFP, les règlements et les lignes directrices applicables. L'évaluation globale du système de dotation, présentée au chapitre 3, tient compte des résultats de toutes les activités de surveillance.

Les résultats des organisations ayant affiché le meilleur rendement et de celles ayant obtenu le plus faible rendement sont communiqués au Comité des hauts fonctionnaires en vue de l'évaluation du rendement des administrateurs généraux.

5.9 Les résultats de l'évaluation annuelle du rendement sont également transmis au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Ce dernier se charge ensuite de les incorporer à l'évaluation globale du Cadre de responsabilisation de gestion des organisations. Les résultats des organisations ayant affiché le meilleur rendement et de celles ayant obtenu le plus faible rendement sont communiqués au Comité des hauts fonctionnaires en vue de l'évaluation du rendement des administrateurs généraux.

Portée de l'évaluation

5.10 En 2009-2010, 84 Instruments de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (IDRN) étaient établis entre la CFP et les ministères et organismes assujettis à la LEFP. La CFP a évalué le rendement en dotation de 77 de ces organisations. Six organisations ont été évaluées de façon moins officielle puisqu'elles venaient d'être constituées. Quant à une autre, elle n'a pas subi d'évaluation, car elle faisait déjà l'objet d'un examen à la suite d'une vérification.

5.11 Les résultats touchant le rendement de 51 organisations de petite, moyenne et grande taille sont présentés en fonction de chaque facteur clé de réussite[31]. En ce qui a trait aux micro-organisations, elles ont toutes fait l'objet d'évaluations. Leur rendement a toutefois été exclu puisque ces organisations ne représentent que 0,5 % de l'effectif de la fonction publique et 0,6 % des activités de dotation. Cette exclusion permet ainsi de brosser un portrait plus réaliste du rendement du système de dotation dans son ensemble.

Évaluation globale des facteurs clés de réussite

5.12 La figure 8 donne un aperçu du rendement de l'ensemble de la fonction publique fédérale. Elle indique plus précisément son rendement au regard des facteurs clés de réussite au cours des trois derniers exercices financiers, en fonction de la cote moyenne globale obtenue pour les quatre facteurs. L'évaluation de la CFP pour l'exercice financier 2009-2010 indique qu'environ 60 % des organisations ont obtenu la cote « rendement acceptable » ou « bon rendement », tandis que près de 40 % ont obtenu la cote « possibilités d'amélioration » ou « attention requise ». Dans l'ensemble, il s'agit d'une amélioration par rapport aux résultats de l'exercice financier 2008-2009.

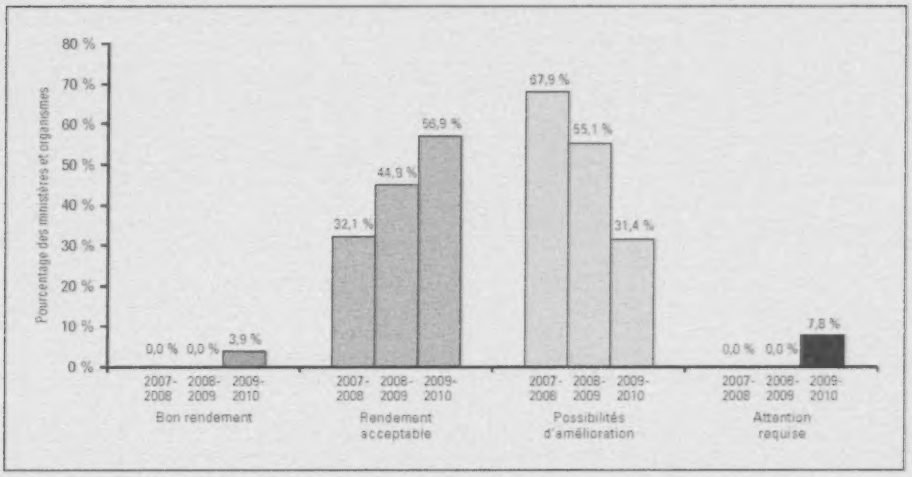
5.13 Les résultats indiquent également que quelques organisations se situent aux antipodes de l'échelle de cotation : environ 4 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » et environ 8 %, la cote « attention requise ». Les organisations dont le rendement était inférieur à la cote « rendement acceptable » devront au cours du prochain exercice financier, donner suite aux recommandations de la CFP.

5.14 Par ailleurs, la CFP a observé que les organisations de taille moyenne étaient plus nombreuses à obtenir une cote inférieure à « rendement acceptable », tandis que les organisations de petite ou grande taille affichaient un meilleur rendement : 8 des 22 organisations de grande taille (36 %), 7 des 13 organisations de taille moyenne (54 %) et 5 des 16 organisations de petite taille (31 %) ont obtenu la cote « possibilités d'amélioration » ou « attention requise ». C'est principalement dans les domaines de la planification des activités de dotation et de surveillance des résultats que les organisations avaient le plus de difficulté à répondre aux attentes.

[...] les organisations de taille moyenne étaient plus nombreuses à obtenir une cote inférieure à « rendement acceptable », tandis que les organisations de petite ou grande taille affichaient un meilleur rendement [...]

[31] De ces 51 organisations, 22 sont considérées comme des « organisations de grande taille » (plus de 2 000 fonctionnaires); celles-ci représentent près de 91 % de l'effectif assujetti à la LEFP. Parmi les autres organisations, 13 ont été classées dans la catégorie « organisations de taille moyenne » (de 500 à 1 999 fonctionnaires) et 16, dans la catégorie « organisations de petite taille » (de 100 à 499 fonctionnaires).

Figure 8 : Facteurs clés de réussite pour toutes les organisations (sauf celles de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation du Centre de responsabilisation en gestion de la dotation et de la Commission de la fonction publique

Nota : Dans le présent rapport annuel, les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009.

Délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux

En 2009-2010, 65 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » à l'égard de ce facteur [la délégation des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux]. Elles avaient, en effet, mis en place des mécanismes officiels de surveillance de l'exercice des pouvoirs subdélégués.

5.15 Lors du dernier exercice financier, la CFP a indiqué que la plupart des organisations avaient établi des cadres permettant de surveiller l'exercice des pouvoirs qui leur avaient été délégués. Pour l'exercice financier 2009-2010, la CFP s'attendait à ce que les organisations lui démontrent qu'elles utilisent ces cadres pour surveiller leurs activités de dotation et rendre compte des résultats à la haute direction. En 2009-2010, 65 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » à l'égard de ce facteur. Elles avaient, en effet, mis en place des mécanismes officiels de surveillance de l'exercice des pouvoirs subdélégués.

5.16 Toutefois, environ le tiers des organisations n'utilisent pas ces cadres à pleine capacité pour rendre compte des résultats à la haute direction ou régler les questions qui ont été soulevées au cours de l'exercice de surveillance. Les organisations ayant obtenu la cote « rendement acceptable » comblent les lacunes décelées en offrant des séances de formation supplémentaires aux gestionnaires, en modifiant leurs lignes directrices organisationnelles (en limitant, par exemple, le recours aux processus non annoncés) et en actualisant leurs outils de dotation ou en

en créant de nouveaux. Par ailleurs, certaines organisations ont restreint les pouvoirs conférés aux gestionnaires qui n'avaient pas fait preuve d'un bon jugement lors de la prise de décisions en matière de dotation.

Pratiques dignes de mention

En 2009-2010, Transports Canada et Statistique Canada ont obtenu la cote « bon rendement » sur le plan de la subdélégation des pouvoirs de dotation au sein de leur organisation. Ces deux organisations ont déployé des efforts considérables pour subdéléguer le plus de pouvoirs possible aux gestionnaires, tout en leur offrant une gamme complète d'activités d'apprentissage et de perfectionnement à l'appui. Outre les mécanismes visant à assurer la conformité avec les valeurs directrices, la législation et les lignes directrices, ces organisations ont également mis en place des activités de surveillance prévues et périodiques pour évaluer la conformité et dégager les enjeux et les tendances.

Imposition de conditions relatives à la délégation des pouvoirs

5.17 La CFP utilise divers outils de surveillance, notamment des vérifications, pour s'assurer que les administrateurs généraux exercent de façon appropriée les pouvoirs qui leur ont été délégués et qu'ils se conforment à la LEFP. En fonction des conclusions tirées des vérifications, la CFP peut présenter des recommandations aux organisations pour les amener à améliorer leurs pratiques de dotation et à se conformer aux exigences législatives et aux lignes directrices.

5.18 Lorsque de graves problèmes sont décelés dans le cadre de vérifications, la CFP peut décider d'imposer des conditions ou des restrictions aux organisations par l'entremise de leur IDRN. Celles-ci dépendent de la gravité des constatations de la vérification; il peut s'agir d'exigences supplémentaires en matière de rapports, de la restriction des pouvoirs que peut subdéléguer l'administrateur général au sein de son organisation ou encore du retrait des pouvoirs délégués, en partie ou en totalité.

5.19 Au cours de l'exercice financier 2009-2010, diverses organisations de la fonction publique ont dû composer avec des conditions supplémentaires ou des restrictions imposées à leurs activités de dotation. À l'annexe 3 figurent les détails des conditions ou restrictions ajoutées à leur IDRN.

5.20 À la suite de la *Vérification de suivi auprès du Bureau de l'Enquêteur correctionnel*, menée en 2008-2009, toutes les restrictions et conditions supplémentaires ont été retirées de l'IDRN de l'organisation en août 2009.

Planification de la dotation et surveillance des résultats

5.21 Lors de l'évaluation de ce facteur clé de réussite, la CFP examine le rendement en dotation sous deux angles différents :

- La planification de la dotation et la détermination des priorités organisationnelles en matière de dotation et des stratégies connexes;
- La surveillance des résultats touchant la dotation et la comparaison des activités de dotation réelles avec les stratégies de dotation prévues, de façon à apporter les modifications nécessaires aux fins d'améliorations.

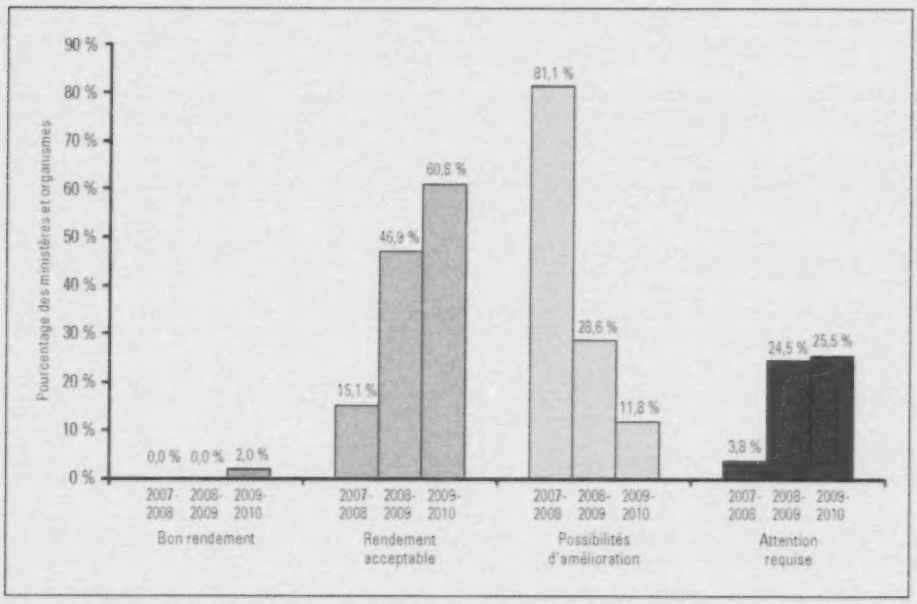
5.22 Compte tenu de l'importance de ces activités et de la variation du rendement dans ces deux domaines, les résultats sont présentés de façon distincte, afin de mettre en évidence les domaines où une attention est requise.

Cette hausse [du nombre d'organisations ayant obtenu la cote « rendement acceptable »] est en partie attribuable aux efforts supplémentaires qu'ont déployés les organisations pour établir des priorités et plans efficaces en matière de dotation.

5.23 **Planification des priorités en matière de dotation et des stratégies connexes** – Les organisations doivent démontrer à la CFP qu'elles ont établi des priorités en matière de dotation et des stratégies connexes. Comme le montre la figure 9 ci-dessous, environ 63 % des organisations ont obtenu la cote « bon rendement » ou « rendement acceptable » dans ce domaine, ce qui représente une amélioration par rapport au dernier exercice financier, où seulement 47 % des organisations avaient obtenu la cote « rendement acceptable ». Cette hausse est en partie attribuable aux efforts supplémentaires qu'ont déployés les organisations pour établir des priorités et plans efficaces en matière de dotation.

5.24 Bien que les organisations continuent d'améliorer leur rendement à l'égard des priorités en matière de dotation et des stratégies connexes, 37 % (19 organisations) ont tout de même obtenu une cote inférieure à « rendement acceptable ». Dans la plupart des cas, les organisations avaient fixé des priorités en matière de dotation qui avaient été approuvées par la haute direction. Elles n'avaient toutefois pas défini clairement les stratégies de dotation qui devaient les appuyer directement. Bon nombre d'entre elles ont omis de présenter des indicateurs de rendement ou résultats attendus mesurables.

Figure 9 : Planification des priorités et des stratégies de dotation (sauf les organisations de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et de la Commission de la fonction publique

Nota : Dans le présent rapport annuel, les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels de 2007-2008 et 2008-2009.

5.25 Le nombre d'organisations ayant obtenu la cote « attention requise » demeure toutefois élevé : 13 organisations ou 25,5 %. Ce qui est également préoccupant, c'est que les organisations qui n'ont pas établi de priorités en matière de dotation ou de stratégies connexes ne seront pas en mesure de les communiquer aux gestionnaires, aux fonctionnaires et aux représentants de leur personnel.

Pratiques dignes de mention

Pour l'exercice financier 2009-2010, Statistique Canada a obtenu la cote « bon rendement » dans ce domaine. L'organisation a réussi à bien intégrer la planification des ressources humaines (RH) à celle des activités. Elle dispose d'un processus bien établi pour cibler et planifier toutes les activités liées aux RH nécessaires à l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Les priorités en matière de dotation sont clairement définies et sont appuyées par des stratégies de dotation accompagnées d'indicateurs de rendement mesurables. Les gestionnaires subdélégués de Statistique Canada participent activement à la planification et à la réalisation des activités de dotation.

5.26 **Surveillance des résultats touchant la dotation** – En 2009-2010, la CFP a continué de hausser ses attentes sur le plan de la surveillance dans un contexte où les organisations ont renforcé leur capacité à cet égard. La CFP demande aux organisations de lui fournir des pièces justificatives démontrant qu'elles comparent les activités de dotation réelles avec les stratégies de dotation prévues. Pour obtenir la cote « rendement acceptable » dans ce domaine, les organisations doivent avoir mis sur pied des stratégies de dotation suffisamment élaborées pour leur permettre d'établir une comparaison avec les activités réelles.

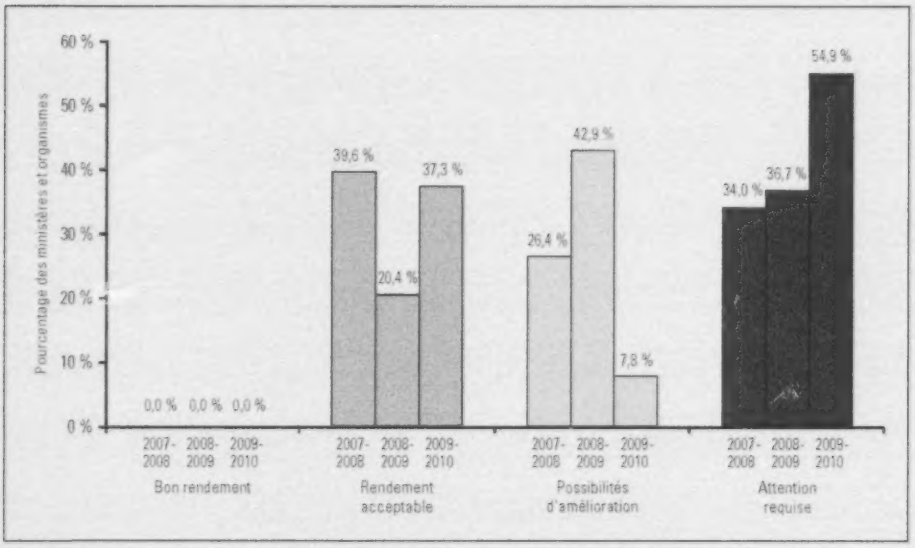
[...] plus de la moitié des organisations continuent d'afficher un rendement inférieur [en matière de surveillance], obtenant les cotes « possibilités d'amélioration » (8 %) ou « attention requise » (55 %).

5.27 Trois ans après l'établissement par la CFP d'attentes en matière de surveillance, 37 % des organisations ont obtenu la cote « rendement acceptable ». Or, comme l'indique la figure 10, plus de la moitié des organisations continuent d'afficher un rendement inférieur, obtenant les cotes « possibilités d'amélioration » (8 %) ou « attention requise » (55 %).

5.28 La plupart des organisations ayant obtenu la cote « attention requise » ne disposent d'aucun système leur permettant de comparer les résultats réels avec ceux prévus. Elles ne peuvent donc se fonder sur aucun renseignement pour orienter les recommandations présentées à la haute direction.

5.29 L'élaboration de systèmes de dotation efficients permettra aux organisations de planifier et de mettre en œuvre des méthodes de dotation efficaces conformes aux valeurs fondamentales et directrices. Elle leur permettra aussi d'améliorer leur rendement en dotation de même que leur efficacité opérationnelle en général.

Figure 10 : Surveillance des résultats de dotation (sauf les organisations de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et de la Commission de la fonction publique

Nota : Dans le présent rapport annuel, les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels de 2007-2008 et 2008-2009.

Systèmes de soutien aux ressources humaines des organisations

5.30 Les organisations doivent, aux termes de l'IDRN, veiller à ce que les gestionnaires subdélégués aient accès aux services de conseillers en dotation qui ont réussi l'Examen de connaissances sur le Cadre de nomination (ECCN) de la CFP. Cette mesure permet ainsi de valider les connaissances de ces derniers en ce qui a trait au cadre législatif et politique de dotation en vigueur à la fonction publique. La CFP exige qu'au moins 80 % des conseillers en dotation des organisations de petite, moyenne et grande taille aient réussi l'ECCN. De plus, les organisations doivent s'assurer que les conseillers en dotation bénéficient d'un apprentissage continu dans le domaine de la dotation.

5.31 Presque toutes les organisations (96 %) ont été en mesure de démontrer que leurs conseillers en dotation avaient suivi un apprentissage continu. La CFP a néanmoins remarqué que seulement cinq organisations de grande taille et une organisation de taille moyenne n'avaient pas atteint l'objectif de réussite de 80 % de leurs conseillers en dotation à l'ECCN.

Dans la plupart des cas, les conseillers en dotation participaient à des programmes de perfectionnement, ou encore les organisations mettaient tout en œuvre afin de s'assurer que leurs conseillers suivent l'apprentissage nécessaire.

Pratiques dignes de mention

Anciens Combattants Canada et Transports Canada fournissent un appui structuré et continu à leurs conseillers en dotation pour leur permettre de perfectionner leurs compétences. Les activités d'apprentissage et de perfectionnement offertes visent l'acquisition de connaissances spécialisées dans divers domaines de la dotation. Ces deux organisations ont également investi dans des systèmes électroniques conçus pour faciliter la formulation de conseils spécialisés en dotation et accélérer le processus décisionnel.

5.32 D'après le sondage sur la dotation mené en 2008-2009 par la CFP auprès des gestionnaires, 90,5 % des gestionnaires ont indiqué qu'ils étaient satisfaits « dans une certaine mesure » (43,6 %) ou « en grande partie » (46,9 %) de la qualité des services de dotation. Un gestionnaire sur dix (9,5 %) a répondu qu'il n'était « pas du tout » satisfait de la qualité des services de dotation offerts. Les organisations où le taux de satisfaction des gestionnaires est le plus bas relativement aux services des ressources humaines doivent surveiller la situation et mettre en œuvre des stratégies pour régler les problèmes. La CFP continuera d'assurer un suivi à cet égard, notamment sur le plan des engagements des administrateurs généraux.

Responsabilisation des organisations à l'égard des résultats

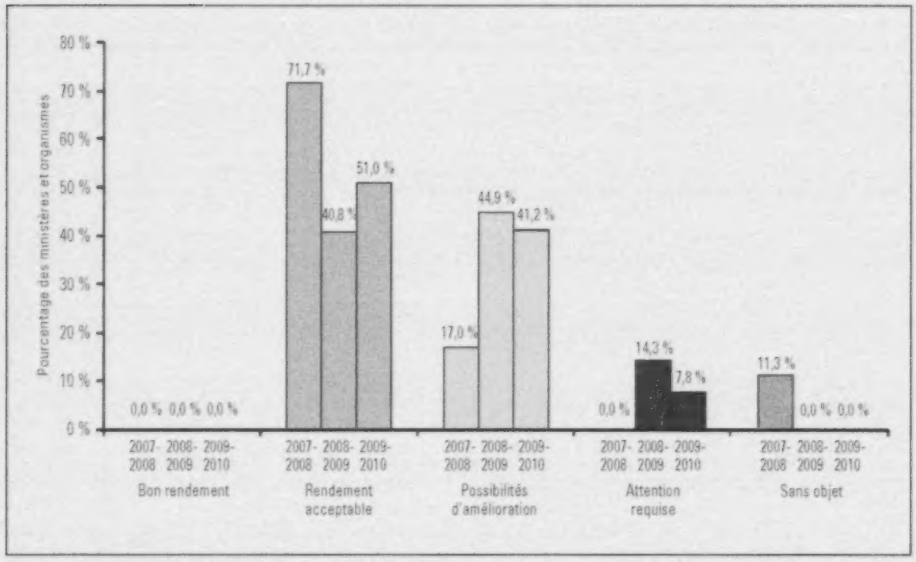
[...] la CFP s'attend à ce que celles-ci [les organisations] donnent suite aux recommandations qu'elle a formulées lors des exercices financiers antérieurs et à ce qu'il y ait eu amélioration dans tous les domaines ciblés.

5.33 Conformément à leur IDRN, les administrateurs généraux sont tenus de satisfaire aux exigences de la CFP en matière de production de rapports, de fournir leur soutien aux fins du respect des autres exigences de surveillance de la CFP, notamment dans le cadre de vérifications, d'enquêtes et d'études, et d'apporter des améliorations si des lacunes sont relevées. Lorsqu'elle procède à l'évaluation annuelle du rendement en dotation des organisations, la CFP s'attend à ce que celles-ci donnent suite aux recommandations qu'elle a formulées lors des exercices financiers antérieurs et à ce qu'il y ait eu amélioration dans tous les domaines ciblés.

5.34 La CFP surveille attentivement les mesures prises ainsi que les résultats obtenus par suite de ses recommandations. L'année dernière, lors de l'évaluation de la responsabilisation des organisations, la CFP a présenté une évaluation combinée sur les démarches entreprises par les organisations pour donner suite à ses recommandations, et sur la comparaison entre

leurs résultats et stratégies de dotation et les mesures nécessaires prises par ces dernières. Cette année, la CFP présente le rendement de chaque organisation en réponse à ses recommandations, sans tenir compte des autres indicateurs.

Figure 11 : Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats – mise en œuvre des recommandations de la CFP selon l'organisation (sauf les organisations de moins de 100 employés)



Source : Résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et de la Commission de la fonction publique

Nota : Dans le présent rapport annuel, les résultats des exercices financiers antérieurs ont été révisés pour tenir compte de la nouvelle méthodologie. Ces statistiques ne peuvent être comparées à celles des rapports annuels de 2007-2008 et 2008-2009.

5.35 Des 51 organisations de petite, moyenne et grande taille évaluées lors de l'exercice financier 2009-2010, 49 avaient déjà fait l'objet de recommandations à la suite de l'évaluation du rendement en dotation effectuée par la CFP. Tel que l'illustre la figure 11, le pourcentage des organisations ayant obtenu la cote « rendement acceptable » sur le plan de la mise en œuvre des recommandations de la CFP a connu une hausse, passant d'environ 41 % en 2008-2009 à 51 % en 2009-2010.

5.36 Selon les résultats de l'évaluation de cette année, 24 des 49 organisations visées ont donné suite à toutes les recommandations formulées par la CFP. Ces dernières ont réalisé des progrès à cet égard, tandis que 21 organisations ont fait de même pour au moins la moitié des recommandations. Quatre

organisations ont donné suite à moins de la moitié des recommandations de la CFP, ou encore ont pris des mesures relativement à au moins la moitié des recommandations, mais sans être en mesure de démontrer qu'il y avait eu amélioration.

5.37 Cependant, la CFP a également constaté qu'elle avait formulé la même recommandation à l'intention de 12 organisations pour la troisième année consécutive. Il s'agit de la recommandation au chapitre de la planification de la dotation et de la surveillance des résultats. La CFP a informé les administrateurs généraux responsables de la situation et a souligné l'importance de donner suite à ses recommandations. La CFP continuera de faire le suivi des progrès réalisés par les organisations dans ces domaines.

Organisations ayant obtenu le meilleur rendement

Les résultats du processus de surveillance annuel de la CFP indiquent que le système de dotation est conforme à l'esprit de la LEFP.

5.38 Les résultats du processus de surveillance annuel de la CFP indiquent que le système de dotation est conforme à l'esprit de la LEFP. Près des deux tiers des organisations ont affiché, dans l'ensemble, un rendement acceptable au regard des facteurs clés de réussite et des résultats du CRGD. Même si 11 organisations ont obtenu la cote « possibilités d'amélioration » pour l'ensemble des indicateurs, les résultats de l'évaluation de 2009-2010 montrent que 3 organisations ont obtenu la cote « bon rendement », et ce, sans qu'aucun domaine ne nécessite une attention particulière. Ces organisations sont considérées comme celles qui ont obtenu le meilleur rendement.

Tableau 13 : Organisations ayant obtenu le meilleur rendement selon l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation 2009-2010 par la Commission de la fonction publique

ORGANISATION
Statistique Canada
Transports Canada
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Source : Résultats de l'évaluation du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation par la Commission de la fonction publique

Efficience et durée des processus de dotation

5.39 Dans ses deux derniers rapports annuels, la CFP s'est penchée sur la durée des processus de dotation afin d'évaluer l'efficience du système de dotation. Le sondage sur la dotation, qui sert à recueillir annuellement des renseignements auprès des gestionnaires d'embauche de toute la fonction publique, a permis à la CFP de constater que le temps moyen nécessaire à la dotation de postes pour une période indéterminée au moyen de processus annoncés pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008 était de 23,5 semaines[32].

5.40 Cette année, la CFP a analysé les résultats obtenus lors du sondage sur la dotation. Elle a constaté qu'il y avait eu une réduction considérable de la durée des processus de dotation collective annoncés visant la dotation de postes pour une période indéterminée. La durée moyenne de ces processus, qui était de 27,4 semaines pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008, est en effet passée à 24,7 semaines pour la période d'octobre 2008 à septembre 2009 (voir tableau 14)[33]. La durée totale des processus annoncés visant la dotation de postes pour une période indéterminée est demeurée relativement stable : 23,5 semaines pour la période d'octobre 2007 à septembre 2008 et 23,0 semaines pour la période d'octobre 2008 à septembre 2009. Le temps nécessaire à la dotation de postes pour une période indéterminée par l'entremise de processus non annoncés est demeuré relativement stable, se situant en moyenne à 13 semaines pour les deux périodes visées.

5.41 Certaines améliorations ont été apportées, notamment aux processus de dotation collective. Toutefois, la CFP estime qu'il est possible pour les organisations et les gestionnaires de réduire davantage la durée des processus de dotation dans le contexte des cadres législatif et politique actuels. L'engagement de la direction, une méthode de gestion de projet bien établie et un soutien et des services de ressources humaines (RH) efficaces représentent tous des éléments qui peuvent contribuer à favoriser l'efficience aux diverses étapes du processus de dotation.

---

[32] Selon les estimations des gestionnaires pour la durée totale de la mesure de dotation, du moment où une demande de dotation est présentée au moment où la personne nommée entre en fonction.

[33] La CFP estime la durée des processus de dotation de façon distincte pour les processus individuels et les processus de dotation collective. Selon les données recueillies au moyen du Sondage sur la dotation, un processus est considéré comme un processus de dotation collective s'il vise plus d'un gestionnaire d'embauche ou des nominations à plus d'une unité ou d'un lieu de travail, ou encore plus d'une organisation.

Tableau 14 : Durée des processus de dotation de postes pour une période indéterminée selon le type de processus[1]

	Processus de dotation achevés d'octobre 2007 à septembre 2008	Processus de dotation achevés d'octobre 2008 à septembre 2009
Processus annoncés	23,5 semaines	23,0 semaines
• Processus distincts	22,1 semaines	21,5 semaines
• Processus collectifs	27,4 semaines	24,7 semaines
Processus non annoncés	13,5 semaines	13,1 semaines

Source : Sondages sur la dotation - Gestionnaires : 2007-2008 et 2008-2009

[1] La mesure pour la durée du processus de dotation est définie comme le temps total écoulé entre la date où le formulaire de demande de dotation est présenté et la date où la personne nommée commence à travailler. Les observations comprennent les nominations pour une période indéterminée dont la durée du processus varie entre 1 à 120 semaines. Les données utilisées pour ces calculs ne sont pas pondérées.

Pour améliorer davantage l'efficience, il sera crucial de préciser les rôles et responsabilités et d'assurer des relations et des communications efficaces entre les gestionnaires et leurs conseillers en RH.

Possibilité d'autres progrès

5.42 La CFP est d'avis que, pour réaliser d'autres progrès, il faudra améliorer les résultats au regard des facteurs de réussite susmentionnés. Il faudra déployer des efforts à l'échelle de la direction et de toute l'organisation, à toutes les étapes du processus, pour améliorer la planification, adopter une méthode de gestion de projet et faire en sorte que l'infrastructure nécessaire soit établie. Pour améliorer davantage l'efficience, il sera crucial de préciser les rôles et responsabilités et d'assurer des relations et des communications efficaces entre les gestionnaires et leurs conseillers en RH.

5.43 Dans son rapport annuel 2008-2009, la CFP avait fourni des renseignements sur le projet pilote Métamorphose extrême de la dotation. Au cours du dernier exercice financier, la CFP a continué d'appliquer les principes découlant de ce projet pilote lorsqu'elle offrait des services de dotation aux organisations. Elle a ainsi pu constater qu'il est possible de réduire considérablement la durée des processus de dotation lorsque les gestionnaires d'embauche et les conseillers en RH utilisent une méthode de gestion de projet et s'engagent fermement à respecter les échéanciers établis pour les produits livrables. Il est également recommandé de communiquer régulièrement avec les chercheurs d'emploi. Dans le cadre du projet pilote, un processus de dotation externe a pu être mené en 45 jours (à partir de l'annonce de l'emploi jusqu'à l'envoi de l'offre de nomination). Toutefois, la CFP reconnaît que d'autres éléments influent sur les

échéanciers. Elle cite, entre autres, les demandes relatives à des mesures d'adaptation, les dispositions pour l'obtention de cotes de sécurité et, pour les processus de nomination internes, la notification des candidats au sujet des décisions en matière de nomination et les discussions informelles.

5.44 La CFP encourage les organisations à établir leurs propres points de référence pour la durée des processus de dotation, en fonction de leurs exigences opérationnelles particulières, à l'instar d'autres administrations (voir pièce 4). Pour les appuyer, la CFP leur fournira les données qui leur permettront d'établir des points de référence appropriés et de surveiller leur rendement.

Pièce 4 : Points de repère par rapport à la durée des processus de dotation aux États-Unis

En 2009, l'Office of Personnel Management des États-Unis a établi une norme de service de 80 jours pour la dotation externe. Les gestionnaires doivent donc voir à ce que le processus complet dure 80 jours, de la première étape où ils informent leurs conseillers en RH de la nécessité de doter un poste vacant à l'étape finale où le candidat retenu accepte une offre.

En 2009-2010, 50 % des organismes fédéraux avaient atteint cet objectif; la cible fixée par l'OPM se situait à 10 %.

Source : *2009 Annual Performance Report* de l'Office of Personnel Management

Processus de dotation collective

5.45 Les processus de dotation collective servent généralement à doter plusieurs postes vacants semblables à la fois. Les gestionnaires d'embauche peuvent provenir de la même organisation ou encore de diverses organisations de la fonction publique fédérale, partout au Canada. Compte tenu de leur envergure, ces processus exigent souvent des efforts accrus au stade de la planification et tout au long du processus aux fins de la coordination des attentes des différents gestionnaires et de la prise de décisions en matière de dotation. Les processus de dotation collective entraînent généralement la présentation d'un grand volume de candidatures, ce qui influe sur la quantité de *curriculum vitæ* à examiner à la présélection, ainsi que sur les tests et les entrevues à réaliser. Toutefois, en travaillant en collaboration, les gestionnaires peuvent partager les coûts et les services de soutien administratif, et mettre en commun leurs connaissances en dotation et outils d'évaluation.

[...] en travaillant en collaboration, les gestionnaires peuvent partager les coûts et les services de soutien administratif, et mettre en commun leurs connaissances en dotation et outils d'évaluation.

5.46 Selon les renseignements sur les processus de dotation internes tirés de Publiservice, en 2009-2010, les organisations ont continué d'accroître leur utilisation des processus de dotation collective[34]. La CFP juge qu'environ 31 % des processus de dotation internes annoncés entrent dans la catégorie des processus de dotation collective. Il s'agit là d'une hausse de 25 % par rapport à l'exercice financier 2008-2009.

5.47 Les organisations utilisent plus souvent les processus de dotation collective pour doter les postes appartenant aux groupes professionnels Achats et approvisionnements et Administration des programmes. Ce type de processus, également employé pour doter des postes du groupe professionnel Services administratifs, a tendance à être plus rapide. Les groupes professionnels susmentionnés sont tout indiqués pour les processus de dotation collective, puisque les critères de mérite sont souvent les mêmes pour un certain nombre de postes. Inversement, les processus individuels semblent être utilisés plus fréquemment pour doter les postes du Groupe de la direction.

5.48 Au cours de l'exercice financier 2009-2010, la CFP a procédé à une évaluation des bassins qu'elle gère et a effectué la *Vérification des nominations découlant des processus de dotation collective* afin de mieux comprendre ces stratégies de dotation. Les constatations de ces deux études ont permis de relever des pratiques dignes de mention et des facteurs de réussite qui viennent également appuyer d'autres conclusions tirées précédemment. Ainsi, il a été déterminé qu'une planification solide des RH et une gestion de projet efficace étaient nécessaires pour assurer l'efficience de la gestion des processus, que les processus de dotation collective pouvaient bien fonctionner dans certaines situations (par exemple, pour des postes de niveau d'entrée qui sont très semblables) et qu'il était avantageux de former une unité expressément chargée de la gestion des processus de dotation collective. Parmi les facteurs de réussite, mentionnons également les rôles et responsabilités clairement définis, une bonne communication et des relations de travail efficaces avec les conseillers en RH.

5.49 Pour tirer profit des processus de dotation collective, les organisations et les gestionnaires doivent investir les efforts nécessaires à l'étape de la planification initiale, cibler les qualifications essentielles et celles constituant un atout et établir des systèmes de soutien aux RH efficaces. En outre, les gestionnaires doivent bien comprendre les besoins en matière de renouvellement du personnel ainsi que la marge de manœuvre que

[34] Les estimations à l'égard des processus de dotation collective sont fondées sur le nombre de notifications de nomination affichées sur Publiservice pour chaque annonce.

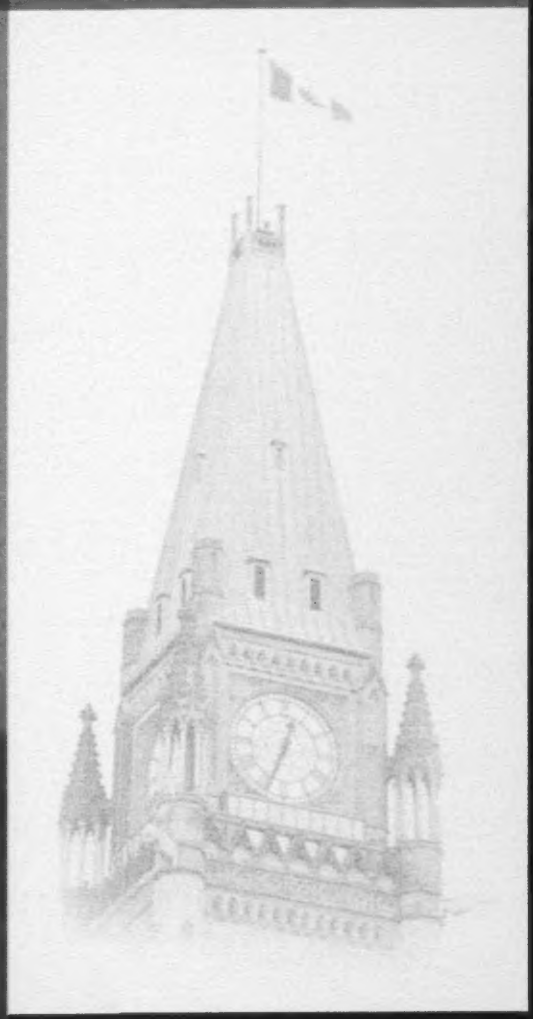
sous-tend la définition du mérite afin d'établir les qualifications essentielles et celles constituant un atout et de juger de leurs répercussions sur les processus et les outils d'évaluation.

5.50 Il faut également veiller à ce que les fonctionnaires comprennent le fonctionnement des processus de dotation collective et les paramètres des bassins qui en découlent. Si les bassins demeurent en vigueur trop longtemps, comme le montre le chapitre 3, ils risquent d'avoir un impact néfaste sur la perception des candidats à l'égard de la justice et la possibilité pour les autres candidats qualifiés de postuler à des postes vacants. Lorsque les bassins sont utilisés de façon appropriée, le temps et les efforts supplémentaires investis à l'étape de la planification sont compensés par des avantages comme la possibilité de doter plusieurs postes ou de créer des bassins pouvant permettre de doter rapidement des postes dans l'avenir, dès qu'ils deviennent vacants.

[...] le temps et les efforts supplémentaires investis à l'étape de la planification sont compensés par des avantages comme la possibilité de doter plusieurs postes ou de créer des bassins pouvant permettre de doter rapidement des postes dans l'avenir [...]

Chapitre 6

Surveillance



6 Surveillance

6.1 Il est nécessaire que la Commission de la fonction publique (CFP) assure avec efficacité son rôle de surveillance afin de pouvoir rendre compte au Parlement de l'intégrité du système de dotation, lequel est très axé sur la délégation des pouvoirs comme le préconise la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). La CFP utilise pour ce faire une série d'outils, qu'elle gère d'une façon entièrement intégrée, pour veiller à ce que les administrateurs généraux exercent les pouvoirs qui leur sont délégués de façon appropriée, et qu'ils respectent les valeurs fondamentales et directrices de la LEFP et du Cadre de nomination de la CFP. Le présent chapitre porte essentiellement sur les principales constatations des vérifications, des études et des enquêtes menées par la CFP au regard de divers processus de nomination en 2009-2010, de même que sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations du Comité d'examen indépendant sur les activités de surveillance de la CFP. Le plan de vérification et d'études de la CFP pour 2011 et 2012 est présenté à l'annexe 4.

Vérifications

6.2 En 2009-2010, la CFP a mené les vérifications suivantes.

6.3 ***Vérification de suivi de l'Agence spatiale canadienne*** – En mai 2006, la CFP a imposé à l'Agence spatiale canadienne (ASC) une condition pour la délégation des pouvoirs de nomination. L'objectif de la vérification de suivi consistait à établir si l'ASC avait donné suite de façon adéquate aux recommandations formulées par la CFP dans son rapport de vérification de mai 2006.

6.4 ***Vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada – toujours en cours*** – Après la vérification de la Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) menée en 2009, la CFP et la CISR ont signé une entente aux termes de laquelle la CFP devait continuer de vérifier les nominations effectuées par la CISR. Par ailleurs, la CISR a élaboré un plan d'action pour donner suite aux six recommandations formulées par la CFP. L'objectif des nouveaux travaux de vérification consistait à déterminer si les nominations et les processus de nomination de la CISR étaient conformes à la LEFP, au Cadre de nomination de la CFP, aux politiques de la CISR en matière de ressources humaines, aux autres autorisations en vigueur ainsi qu'à l'instrument de délégation conclu avec la CFP. Les travaux étaient essentiellement axés sur les nominations, de sorte que le cadre, les pratiques et les systèmes utilisés par la CISR pour gérer ses activités

de nomination à la fonction publique n'ont pas fait l'objet d'une nouvelle évaluation. La vérification visait la période allant du 1er juillet 2009 au 30 juin 2010.

6.5 **Sept vérifications d'entités** – *Vérification de l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique, Vérification de la Commission canadienne des grains, Vérification de Pêches et Océans Canada, Vérification d'Affaires indiennes et du Nord Canada, Vérification de Bibliothèque et Archives Canada, Vérification de la Commission nationale des libérations conditionnelles et Vérification de la Commission des relations de travail dans la fonction publique* – Ces vérifications visaient à déterminer si les organisations disposaient d'un cadre, de pratiques et de systèmes appropriés pour gérer leurs activités de nomination. Elles avaient également pour objet de vérifier la conformité des nominations et des processus de nomination de ces organisations avec la LEFP, l'instrument de délégation conclu avec la CFP et les autres autorisations en vigueur.

6.6 **Une vérification pangouvernementale** – *Vérification des nominations découlant des processus de dotation collective* – L'objectif de la vérification était de définir les caractéristiques des différentes mesures de dotation collective utilisées dans la fonction publique fédérale, de relever les pratiques particulières et de décrire la façon dont les organisations gèrent les processus de dotation collective. La vérification avait également pour objet d'établir si les processus de dotation collective et les nominations subséquentes étaient conformes à la LEFP, au Cadre de nomination de la CFP, aux politiques organisationnelles connexes ainsi qu'aux autres autorisations en vigueur. La vérification visait les activités de nomination de quatre organisations choisies.

Études

6.7 En 2009-2010, la CFP a réalisé les études suivantes.

6.8 ***L'emploi occasionnel : sources et pratiques*** – Cette étude portait sur les méthodes qu'utilisent les gestionnaires d'embauche pour trouver des sources de recrutement d'employés occasionnels. Elle ciblait les pratiques de quatre organisations, soit l'École de la fonction publique du Canada, Élections Canada, Patrimoine canadien et Passeport Canada, pour la période allant du 1er avril 2007 au 31 mars 2008. Dans cette étude, on y a décrit les marchés de l'emploi à partir desquels les employés occasionnels sont embauchés, examiné les raisons pour lesquelles les gestionnaires font appel à des employés occasionnels et les facteurs qui influent sur les décisions prises à cet égard, puis a cerné des pratiques particulières liées à l'embauche d'employés occasionnels.

6.9 Selon les résultats de l'étude, les employés occasionnels recrutés sont surtout d'anciens employés d'agences d'aide temporaire, d'anciens fonctionnaires et d'anciens étudiants embauchés dans le cadre d'un programme d'emploi étudiant. L'étude indique également que les gestionnaires font appel à des employés occasionnels pour satisfaire à des besoins imprévus et à court terme, et que les étudiants sont souvent embauchés pour occuper de façon temporaire des postes occasionnels avant d'être intégrés à des postes dans la fonction publique. L'utilisation de bassins de candidats préqualifiés a été reconnue comme une méthode intéressante pour trouver rapidement des employés occasionnels.

6.10 ***Vérification des attestations d'études*** – La transmission de renseignements exacts par les postulants dans un processus de nomination constitue un élément essentiel du système fondé sur le mérite. Cette étude avait pour objet de décrire les pratiques et politiques de la fonction publique, liées à la vérification des attestations d'études indiquées par les postulants dans les processus de nomination externes.

6.11 L'étude a permis de constater qu'aucune politique ou ligne directrice pangouvernementale n'indiquait que les attestations d'études devaient être vérifiées dans les processus de dotation. Malgré l'absence de politiques officielles, toutes les organisations participantes avaient adopté des pratiques à cet égard. Ainsi, 85 % de tous les dossiers de dotation examinés contenaient au moins un document indiquant qu'une procédure de vérification rigoureuse avait été suivie (copie du diplôme ou du relevé de notes, attestation d'équivalence de diplôme étranger ou preuve d'attestation professionnelle), tandis que 11 % des dossiers comprenaient uniquement un *curriculum vitæ*. Moins de 4 % des dossiers examinés ne contenaient aucun document de vérification.

6.12 ***Utilisation des services d'aide temporaire dans les organisations de la fonction publique*** – En réponse à une demande du Parlement, la CFP a entrepris une étude sur le recours aux services d'aide temporaire dans la fonction publique. L'utilisation des services d'aide temporaire est appropriée lorsque les gestionnaires sont aux prises avec de courtes périodes d'absence des employés, une augmentation temporaire de la charge de travail, ou encore durant un processus de nomination. Cette étude a permis de constater l'utilisation inappropriée des services d'aide temporaire pour répondre à des besoins de dotation à long terme, lesquels sont prévus par la LEFP. Cette étude, qui renferme toutes les constatations formulées, est déposée en même temps que le présent rapport annuel.

6.13 ***Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils? (Mise à jour)*** – L'embauche subséquente d'employés occasionnels ou de fonctionnaires nommés pour une durée déterminée peut être considérée comme une reconnaissance de leur travail et de leur potentiel. Toutefois, le fait de s'appuyer à outrance sur l'embauche de personnel temporaire pour doter des postes permanents dans la fonction publique risque de restreindre le bassin de candidatures, et de procurer un accès privilégié à certaines personnes. Cette étude portait principalement sur l'expérience de travail qu'avaient acquise à la fonction publique les nouveaux fonctionnaires avant d'être nommés à un poste pour une période indéterminée.

6.14 Comme le *Rapport annuel 2008-2009* de la CFP l'indique, la proportion de nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée qui n'ont aucune expérience à la fonction publique s'est accrue, passant de 15,9 % en 2004-2005 à 35,0 % en 2008-2009. Selon les résultats de 2009-2010 (voir tableau 15), cette proportion a encore augmenté pour s'établir à 37,0 %. Au cours des dernières années, on a constaté qu'un tiers des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée avaient déjà travaillé à la fonction publique à titre d'employés occasionnels; cette tendance s'est maintenue en 2009-2010.

Tableau 15 : Expérience dans la fonction publique des nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée

Exercice financier	Aucun emploi antérieur dans la fonction publique (%)	Emploi antérieur de durée déterminée, jamais d'emploi occasionnel (%)	Emploi occasionnel, jamais de durée déterminée (%)	Emploi antérieur de durée déterminée et occasionnel (%)	Autre[1] (%)
2004-2005	15,9	39,8	7,0	29,8	7,6
2005-2006	21,6	36,7	9,4	24,4	7,9
2006-2007	28,7	28,2	13,3	21,1	8,7
2007-2008	31,4	25,0	14,3	20,2	9,1
Mises à jour					
2008-2009	35,0	23,3	14,6	19,0	8,1
2009-2010	37,0	22,7	15,9	17,0	7,5

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

[1] Les nouveaux fonctionnaires embauchés ayant déjà occupé un emploi étudiant sont inclus dans cette colonne seulement si ces derniers n'avaient pas occupé un emploi de durée déterminée ou d'emploi occasionnel.

6.15 ***Dans quelle mesure les membres du personnel temporaire deviennent-ils des fonctionnaires en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique? *(Mise à jour)***[35] – La mesure dans laquelle les employés occasionnels sont subséquemment nommés à des postes de durée déterminée ou indéterminée présente un intérêt du point de vue de l'égalité d'accès aux emplois dans la fonction publique. Alors que les nominations aux postes de durée déterminée ou indéterminée doivent être effectuées selon le mérite, il n'est pas nécessaire que les candidats à des postes occasionnels soient évalués selon le mérite. Par ailleurs, l'expérience acquise à titre d'employé occasionnel peut constituer un avantage concurrentiel.

6.16 Selon des études antérieures, la proportion des emplois occasionnels se terminant par une nomination en vertu de la LEFP s'est accrue au cours des dernières années, passant de 41,0 % pour la période de 1997 à 2005 à 47,8 % en 2006-2007, puis à 53,1 % en 2007-2008.

[35] Les méthodes utilisées pour cette étude et la population examinée diffèrent de celles qui ont servi pour l'étude de la CFP intitulée *Les nouveaux fonctionnaires nommés pour une période indéterminée : qui sont-ils?* (voir plus haut). Par conséquent, il serait préférable de ne pas comparer les constatations des deux études.

6.17 Des données récentes (voir tableau 16) montrent que la proportion d'employés occasionnels qui ont par la suite obtenu un emploi en vertu de la LEFP demeure élevée, soit 54,0 % en 2008-2009, et que la proportion d'employés occasionnels nommés pour une période indéterminée a augmenté, passant de 26,3 % pour la période de 1997 à 2005 à 36,9 % en 2008-2009.

Tableau 16 : Proportion des périodes d'emploi dans des postes d'occasionnels se terminant par une nomination assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Exercice financier	Nominations subséquentes		Total (%)
	Dans des postes pour une période indéterminée (%)	Dans des postes pour une durée déterminée (%)	
1997-2005	26,3	14,7	41,0
Mises à jour[1]			
2005-2006	30,3	11,3	41,7
2006-2007	35,4	12,4	47,8
2007-2008	37,6	15,5	53,1
2008-2009	36,9	17,1	54,0

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

[1] Pour ces mises à jour, un suivi a été fait pour chaque période d'emploi jusqu'au 31 mars 2010 afin de déterminer si un emploi subséquent avait été obtenu aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

6.18 ***Nominations subséquentes à la participation aux programmes fédéraux d'embauche des étudiants en vertu de la* Loi sur l'emploi dans la fonction publique *(Mise à jour)*** – L'objectif de cette étude était d'examiner la mesure dans laquelle les participants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE) et au Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop) sont par la suite nommés en vertu de la LEFP.

6.19 La première étude a permis de constater qu'en moyenne, 22,5 % des participants à des programmes fédéraux d'emploi étudiant[36] pendant la période de huit ans, allant de 1997 à 2005, ont par la suite obtenu un poste de durée déterminée ou indéterminée à la fonction publique.

[36] Les « participants à des programmes fédéraux d'emploi étudiant » comprennent les participants au PFETE et au Programme Coop.

La majeure partie des premières nominations effectuées en vertu de la LEFP visaient un poste pour une période indéterminée. Par ailleurs, 37 % des personnes qui ont été nommées pour une durée déterminée ou indéterminée en vertu de la LEFP avaient d'abord occupé un emploi occasionnel. La proportion d'emplois subséquents aux termes de la LEFP a augmenté au cours des années suivantes.

6.20 La mise à jour effectuée cette année (voir tableau 17) indique que les étudiants sont plus susceptibles d'obtenir un emploi permanent : la proportion d'anciens étudiants nommés à des postes pour une période indéterminée était de 24,1 % en 2005-2006 et de 20,4 % en 2006-2007. De plus, la proportion d'étudiants qui avaient occupé un emploi occasionnel avant d'être nommés pour une durée déterminée ou indéterminée aux termes de la LEFP était de 42,8 % en 2005-2006 et de 47,0 % en 2006-2007.

Tableau 17 : Proportion des périodes d'emploi d'étudiant se terminant par une nomination assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

Exercice financier	Nominations subséquentes		Total (%)
	Dans des postes pour une période indéterminée (%)	Dans des postes pour une durée déterminée (%)	
1997-2005	16,7	5,8	22,5
Mises à jour[1]			
2005-2006	24,1	3,8	27,9
2006-2007	20,4	5,8	26,2

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

[1] Pour ces mises à jour, un suivi a été fait pour chaque fonctionnaire ayant déjà occupé un emploi d'étudiant sur une période d'au moins de trois ans afin de déterminer s'il avait obtenu un emploi subséquent aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les exercices financiers correspondent aux années durant lesquelles un fonctionnaire a occupé un emploi d'étudiant.

6.21 ***Nominations intérimaires et promotions subséquentes à la fonction publique fédérale (Mise à jour)*** – Cette étude visait à établir si une nomination intérimaire procurait un avantage au fonctionnaire nommé pour l'obtention d'une promotion subséquente. Une nomination intérimaire peut donner un avantage à l'employé lorsque le poste qu'il occupe à titre intérimaire est doté de façon permanente – avantage dont ne disposent pas les autres candidats.

6.22 Au terme de la première étude sur les nominations intérimaires, le taux de promotion à un poste de mêmes groupe et niveau suivant une période d'intérim, dans la fonction publique, a été estimé à 41,3 %, pour la période de 2002 à 2004, ce qui est beaucoup plus élevé que le taux de promotion comparable pour les fonctionnaires qui n'avaient pas occupé de poste intérimaire. Dans l'ensemble de la fonction publique, les situations d'intérim qui se sont terminées par une promotion ont duré en moyenne 15 mois, soit 2 mois de plus que celles qui n'ont pas mené à une promotion. Toutefois, sur le plan statistique, rien ne prouve que la durée des nominations intérimaires a eu une incidence sur les chances qu'une personne obtienne une promotion.

6.23 Le taux de promotion résultant de situations d'intérim a chuté de façon appréciable de 2007 à 2009 (voir tableau 18) pour s'établir à 33,5 %, alors que ce taux était de 41 % pour les périodes de 2002 à 2004 et de 2004 à 2007. De plus, la durée des intérims a légèrement diminué pendant cette même période, soit 13,5 mois pour les intérims donnant lieu à une promotion et 12,5 mois, sans promotion. Cette différence – d'un mois en moyenne – n'a pu être liée à l'acquisition d'expérience pendant les périodes d'intérim.

Tableau 18 : Nominations intérimaires et promotions subséquentes

Exercice financier	Taux de promotions subséquentes (%)	Durée moyenne (mois)	
		Fonctionnaires promus	Fonctionnaires non promus
2002-2004	41,3	15,0	13,0
Mises à jour[1]			
2004-2007	41,2	15,5	13,4
2007-2009	33,5	13,5	12,5

Source : Système d'information analytique sur les emplois de la Commission de la fonction publique

[1] Pour les besoins de cette étude, une situation intérimaire est définie de telle façon à soutenir l'analyse entre la durée et le résultat d'une nomination intérimaire. Les nominations intérimaires peuvent être séquentielles et prolongées au-delà d'une année, une situation définie comme étant une durée cumulative de toutes les nominations intérimaires à un groupe et niveau professionnels spécifiques. La promotion subséquente est retenue si le fonctionnaire est nommé, dans un délai de quatre mois suivant la fin de la nomination intérimaire, au même groupe et niveau du poste qu'il occupait au moment de sa nomination intérimaire. Ces estimés peuvent ne pas correspondre à ceux que l'on retrouve ailleurs dans le Rapport annuel et qui utilisent une définition différente.

6.24 ***Étude sur la mobilité des fonctionnaires (Mise à jour)*** – Dans son rapport annuel 2006-2007, la CFP indiquait qu'il y avait lieu de se pencher sur le taux de mobilité au sein de la fonction publique fédérale. Cette étude avait pour objet d'examiner la nature et le niveau des nominations menant à des déplacements au sein du gouvernement fédéral.

Après quatre ans d'augmentation soutenue depuis 2004-2005, le taux de mobilité a diminué de trois points de pourcentage comparativement à l'année précédente, pour s'établir à 41 % en 2009-2010.

6.25 Après quatre ans d'augmentation soutenue depuis 2004-2005, le taux de mobilité a diminué de trois points de pourcentage comparativement à l'année précédente, pour s'établir à 41 % en 2009-2010. Le taux global de mobilité au sein de la fonction publique varie depuis 1998-1999; il est passé de 30 % (son plus bas niveau) en 2004-2005 à 44 % (son plus haut niveau) en 2008-2009. Parmi les six groupes professionnels qui, selon l'étude, affichent un taux particulièrement élevé de mobilité (AS, EC, EX, IS, FI, PE), tous les groupes, à l'exception du groupe AS, ont vu leur taux de mobilité fléchir graduellement à partir de 2007-2008. La région de la capitale nationale a une fois de plus enregistré un taux plus élevé de mobilité que les autres régions.

Examen de la surveillance et recommandations

6.26 À la suite de l'*Examen stratégique horizontal des ressources humaines*, réalisé à l'automne 2008, la CFP a confié à un comité d'examen indépendant la tâche de déterminer la pertinence de la démarche et l'importance de ses efforts au chapitre des activités de surveillance, et de déceler les aspects susceptibles d'être améliorés. Pour évaluer la pertinence de la démarche de surveillance de la CFP, le comité s'est attardé à l'esprit et à l'objet de la LEFP : moderniser le système de dotation, en contrebalançant les mesures d'assouplissement par des exigences accrues en matière de responsabilisation et en veillant à ce que les processus de nomination soient fondés sur le mérite, l'impartialité politique, la justice, la transparence, l'accessibilité et la représentativité.

6.27 Le rapport présenté en janvier 2009 a établi que la méthode de la CFP était appropriée, mais qu'un certain calibrage s'imposait en matière de surveillance, quant à la qualité et à la quantité. La CFP a accepté le rapport du Comité sans réserve, et dressé un plan d'action donnant suite à chacune des recommandations. Des 18 recommandations formulées, cinq ont été pleinement mises en œuvre, plusieurs demandent des efforts soutenus, et d'autres seront mises en application au cours des deux prochaines années. Les efforts déployés par la CFP en réponse aux recommandations sont décrits à l'annexe 5.

Enquêtes relatives à des processus de nomination

6.28 Pour corriger les erreurs et protéger l'intégrité du régime de dotation de la fonction publique, la CFP mène régulièrement des vérifications et des enquêtes sur les processus de nomination. Ces activités de surveillance permettent d'assurer la conformité avec la LEFP, le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (REFP) et les lignes directrices de la CFP, puis de garantir au Parlement et aux Canadiens que le mérite est respecté et protégé au sein du régime de dotation.

6.29 En 2009-2010, la CFP avait 470 dossiers actifs : 357 demandes reçues pendant l'exercice financier et 113 demandes reportées des années précédentes (voir tableau 19). Au total, 326 dossiers ont été complétés, dont 80 au moyen d'enquêtes. Des 80 enquêtes réalisées, 32 étaient fondées.

Des 80 enquêtes réalisées [sur les processus de nomination], 32 étaient fondées.

Tableau 19 : Enquêtes de la CFP relatives à des processus de nomination

	Article 66 processus de nominations externes	Article 67(2) nominations internes – délégation	Article 68 influence politique	Article 69 fraude	Total
Nombre de dosssiers actifs reportés des années précédentes	94	5	0	14	113
Nombre de demandes reçues en 2009-2010	305	31	0	21	357
Nombre total de dossiers actifs en 2009-2010	399	36	0	35	470
Nombre de dossiers complétés en 2009-2010	297	7	0	22	326
Nombre de dossiers complétés en évaluation préliminaire[1]	226	0	0	9	235
Nombre de dossiers abandonnés	7	0	0	0	7
Nombre de dossiers résolus au moyen d'une intervention précoce[2]	4	N/A	N/A	N/A	4
Nombre d'enquêtes non fondées	34	5	0	9	48
Nombre d'enquêtes fondées	26	2	0	4	32
Nombre total de dossiers toujours actifs en date du 31 mars 2010	102	29	0	13	144

Source: Système d'information de gestion des enquêtes de la Commission de fonction publique (CFP)

[1] Dossiers fermés en évaluation préliminaire pour les motifs suivants: pas de compétence, aucune possibilité de prendres des mesures correctives, ou autres motifs qui rendent la demande irrecevable pour une enquête.

[2] L'intervention précoce n'est offerte que dans les dossiers relevant de l'article 66 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

6.30 Le pouvoir de la CFP de mener des enquêtes sur les processus de nomination est défini dans la partie 5 de la LEFP. Les articles 66 à 69 de la LEFP décrivent les diverses enquêtes liées aux nominations que peut mener la Commission :

- Enquête sur des nominations non fondées sur le mérite, sur de possibles erreurs, omissions, ou sur une conduite irrégulière dans un processus de nomination externe (article 66);
- Enquête sur des erreurs, omissions, ou sur une conduite irrégulière dans un processus de nomination interne où les pouvoirs de dotation n'ont pas été délégués à l'administrateur général – paragraphe 67(1) – ou encore, où l'administrateur général s'est vu déléguer les pouvoirs de dotation mais demande lui-même à la Commission de mener une enquête sur un processus interne – paragraphe 67(2);
- Enquête sur un processus de nomination si la CFP a des raisons de croire que la nomination pourrait avoir résulté de l'exercice d'une influence politique (article 68);
- Enquête sur un processus de nomination si la CFP a des motifs de croire qu'il pourrait y avoir eu fraude (article 69).

6.31 **Intervention précoce** – Dans des cas précis, la CFP peut proposer le recours à une intervention précoce de façon à aider les personnes visées à régler leurs différends sans que la tenue d'une enquête de fond soit nécessaire. La participation à ce processus de résolution de conflits est volontaire, et les dossiers qui ne peuvent être réglés ainsi sont transmis en vue de la réalisation d'une enquête en bonne et due forme. Cette année, en raison de l'augmentation du nombre de cas transférés à la suite de vérifications menées par la CFP, moins de dossiers ont pu être réglés dans le cadre d'une intervention précoce; en effet, les dossiers qui ont fait l'objet d'une vérification ne peuvent être traités au moyen de ce processus. Au total, quatre dossiers ont été résolus grâce à une intervention précoce au cours de l'exercice financier.

Enquêtes menées en vertu de pouvoirs précis

6.32 **Article 66 : Processus de nomination externes** – Comme pour les années précédentes, ce sont les questions liées à des erreurs, à des omissions ou à une conduite irrégulière dans des processus de nomination externes, qui sont à l'origine du plus grand nombre d'enquêtes réalisées par la CFP. Celle-ci a d'ailleurs continué de mener parallèlement des enquêtes en vertu de l'article 66 et de l'article 69 (fraude). Ces enquêtes à double mandat ont permis à la Commission d'examiner un plus grand nombre de questions liées à une même allégation, et de se pencher sur des problèmes qui auraient pu ne pas être soulevés dans le cadre d'une enquête à mandat unique.

6.33 Plusieurs enquêtes réalisées sur des processus de nomination en vertu de l'article 66 ont indiqué à la CFP que les erreurs se produisaient à l'étape de l'évaluation des qualifications. Aux termes de la LEFP, la personne à nommer doit posséder chacune des qualifications essentielles pour que la nomination soit fondée sur le mérite. Les qualifications constituant un atout, les exigences opérationnelles ou les besoins organisationnels actuels ou futurs sont également pris en considération. Toutes les qualifications essentielles doivent être évaluées individuellement plutôt que globalement. La CFP enverra une lettre aux ministères et organismes afin de leur rappeler cette exigence.

Plusieurs enquêtes réalisées sur des processus de nomination en vertu de l'article 66 ont indiqué à la CFP que les erreurs se produisaient à l'étape de l'évaluation des qualifications.

Articles 66 et 69 – Erreur : Le candidat n'avait pas la citoyenneté canadienne

Cette enquête, portant sur un processus de nomination externe, a été menée parallèlement en vertu des articles 69 et 66 de la LEFP. L'objet de l'enquête était de déterminer si la nomination était fondée sur le mérite ou résultait d'une erreur, et si le candidat s'était rendu coupable de fraude en indiquant à tort, dans sa demande d'emploi, qu'il était citoyen canadien.

La CFP a conclu qu'il n'y avait pas eu fraude dans ce processus. Toutefois, elle a également conclu que la nomination résultait d'une erreur de la part du candidat nommé, qui avait indiqué être citoyen canadien dans une demande d'emploi alors qu'il ne l'était pas. Le candidat avait rempli de nombreuses demandes d'emploi sans jamais vérifier si l'information fournie sur le plan de la citoyenneté canadienne était exacte. Or, il incombe aux candidats de veiller à ce que les renseignements fournis dans leurs demandes d'emploi soient exacts.

Des mesures correctives ont été prises : la nomination du fonctionnaire a été révoquée, et son nom a été retiré du bassin de candidats qualifiés.

Articles 66 et 69 – Erreur : Le candidat n'était pas membre d'une association professionnelle

Cette enquête, portant sur un processus de nomination externe, a été menée parallèlement en vertu des articles 69 et 66 de la LEFP. L'objet de l'enquête était de déterminer si la nomination était fondée sur le mérite ou résultait d'une erreur, et si le candidat s'était rendu coupable de fraude en indiquant à tort qu'il était membre d'une association professionnelle.

La CFP a conclu que le candidat n'avait pas commis de fraude en déclarant être membre d'une association professionnelle. Toutefois, elle a également conclu que la nomination du candidat n'était pas fondée sur le mérite. À preuve, le candidat ne possédait pas l'une des qualifications essentielles exigées pour le poste, à savoir l'obligation d'être membre d'une association professionnelle. De plus, la CFP a conclu que l'organisation avait, en omettant d'éliminer cette candidature à l'étape de la présélection, commis une erreur qui avait eu une incidence sur le choix du candidat dans le cadre du processus de nomination.

Des mesures correctives ont été prises : la nomination du fonctionnaire a été révoquée, et l'organisation s'est vue offrir la possibilité de le nommer à un poste pour lequel il était qualifié.

Article 66 – Erreur : Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Cette enquête, portant sur un processus de nomination externe non annoncé, a été menée en vertu de l'article 66 de la LEFP. L'objet de l'enquête était d'établir si la nomination était fondée sur le mérite ou résultait d'une erreur.

L'enquête a permis de déterminer, à la suite d'une vérification relative au PFETE, que la nomination du candidat avait été effectuée de façon rétroactive après que le candidat eut travaillé sans contrat de travail ni rémunération pendant une période d'environ deux mois. La personne nommée, qui participait au PFETE, s'est vue offrir un emploi occasionnel, et on lui a demandé de travailler sans statut d'emploi pendant une période d'environ deux mois.

La CFP a conclu que la nomination n'était pas fondée sur le mérite et que l'organisation avait commis une erreur puisque, au moment de la nomination (qui a été effectuée de façon rétroactive), le candidat ne satisfaisait pas aux exigences linguistiques du poste.

Aucune mesure corrective n'a été prise à l'endroit du gestionnaire d'embauche, puisqu'il a pris sa retraite depuis, ni à l'endroit de l'étudiant, puisque l'erreur a été commise par l'organisation.

6.34 **Paragraphe 67(1) : Processus de nomination internes – absence de délégation** – La CFP n'a reçu aucun nouveau dossier d'enquête visant des processus de nomination internes pour lesquels les pouvoirs de dotation n'avaient pas été délégués. Par ailleurs, il ne reste aucun dossier en suspens provenant de l'exercice précédent.

6.35 **Paragraphe 67(2) : Processus de nomination internes – délégation** – Au cours de l'exercice financier, le nombre de demandes présentées – en vue d'une enquête de la CFP sur des processus de ce type – a augmenté de façon appréciable (31, comparativement à deux en 2008-2009). Cette augmentation est principalement attribuable au grand nombre de dossiers qui ont été transférés à la CFP par deux organisations précises ainsi qu'à ceux qui ont été transférés à la suite d'une vérification de la CFP. Puisque ces dossiers ont été reçus à la fin de l'exercice financier, ils sont encore en cours d'évaluation.

6.36 Lorsqu'un administrateur général demande à la CFP de mener une enquête et que les allégations sont fondées, la Commission ne prend aucune mesure corrective. Toutefois, quand elle présente son rapport d'enquête, la CFP formule à l'intention de l'administrateur général des recommandations sur les mesures correctives à prendre.

Paragraphe 67(2) – Conduite irrégulière : avantage conféré au candidat

Cette enquête a été menée en vertu du paragraphe 67(2) de la LEFP. L'objet de l'enquête était d'établir si une erreur, une omission ou une conduite irrégulière avait influé sur le choix de la personne nommée ou proposée en vue d'une nomination.

Il s'agissait de déterminer si les exigences du poste avaient été adaptées pour correspondre au profil de la personne nommée. Les changements apportés aux exigences en matière d'études et d'expérience dans le processus de nomination ont permis de faire correspondre le profil recherché aux qualifications du candidat et ont donc conféré à ce dernier un avantage indu. De plus, le candidat ne satisfaisait pas aux exigences linguistiques du poste.

La CFP a conclu que le processus de nomination avait été adapté de façon à correspondre aux qualifications du candidat, ce qui avait conféré à ce dernier un avantage indu. Le fait d'adapter les critères de mérite dans le cadre d'un processus pour qu'ils correspondent aux qualifications d'un candidat afin de pouvoir ensuite nommer ce dernier à un poste constitue une conduite irrégulière qui, dans ce cas, a influé sur le choix de la personne nommée.

Comme cette enquête a été menée par la CFP à la demande d'un administrateur général, des mesures correctives ont été recommandées à l'administrateur général concerné. Ce dernier a approuvé les constatations de l'enquête de même que les mesures correctives proposées, qui prévoyaient notamment la révocation de la nomination du fonctionnaire. Toutefois, comme le fonctionnaire avait pris sa retraite et quitté la fonction publique, aucune mesure corrective n'a été prise.

6.37 **Article 68 : Influence politique** – La CFP n'a reçu aucun nouveau dossier d'enquête visant des cas d'influence politique en dotation. Par ailleurs, il ne reste aucun dossier en suspens provenant de l'exercice précédent concernant cet article de la LEFP.

6.38 **Article 69 : Fraude** – La CFP a reçu 21 dossiers liés à des allégations de fraude au cours de l'exercice financier, ce qui représente une augmentation de quatre dossiers par rapport à l'exercice précédent. Au total, 22 enquêtes relatives à des fraudes ont été réalisées pendant cette période; pour quatre d'entre elles, les allégations se sont avérées fondées.

6.39 Les cas de fraude qui ont fait l'objet d'enquêtes étaient de nature semblable aux cas des années précédentes. Par exemple, des allégations selon lesquelles des personnes auraient triché pendant un examen écrit lié à un processus de nomination, modifié les résultats de leurs tests de langue officielle ou présenté de fausses références.

6.40 Parmi les mesures correctives appliquées en 2009-2010 dans des cas de fraude fondés, il y a notamment l'obligation d'obtenir la permission de la CFP avant d'accepter un poste à la fonction publique et l'obligation de suivre une formation.

Article 69 – Fraude commise par un candidat

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP, à la suite de renseignements que nous a fait parvenir une organisation sur un processus de nomination interne. L'organisation visée avait lancé un processus de nomination en vue de doter deux postes.

L'organisation avait des motifs de croire qu'il y avait eu fraude, puisqu'un candidat avait présenté au comité de sélection des lettres de recommandation falsifiées.

La CFP a conclu qu'en fournissant des lettres de recommandation falsifiées – dont une présentait une falsification de signature – à l'appui de sa candidature dans le processus de nomination, le candidat avait délibérément tenté de tromper son employeur éventuel. Elle a donc conclu qu'il y avait eu fraude.

Les mesures correctives qui ont été prises à l'endroit du fonctionnaire prévoyaient notamment l'obligation, pendant une période de trois ans, d'obtenir la permission de la Commission avant d'accepter un poste pour une période indéterminée, un poste occasionnel ou un poste temporaire à la fonction publique.

Article 69 – Fraude commise par un candidat

Cette enquête a été menée en vertu de l'article 69 de la LEFP, à la suite de renseignements que nous a fait parvenir une organisation sur un processus de nomination interne.

L'organisation avait des motifs de croire qu'il y avait eu fraude, puisqu'un candidat avait consulté des documents de référence sur un ordinateur pendant un examen écrit, même s'il avait été clairement avisé au préalable qu'il ne pouvait utiliser ni consulter aucun document de référence pendant l'examen.

La CFP a conclu que le candidat avait essayé de tricher. En utilisant l'ordinateur, il a profité d'un avantage dont aucun autre candidat n'a pu bénéficier durant le processus de nomination. Comme le candidat a consulté des documents de référence à partir d'un ordinateur pendant l'examen écrit – allant ainsi à l'encontre des consignes de l'examen – il a été conclu qu'il y avait eu fraude.

Les mesures correctives qui ont été prises à l'endroit du fonctionnaire prévoyaient notamment l'obligation, pendant une période de trois ans, d'obtenir la permission écrite de la Commission avant d'accepter tout poste à la fonction publique.

6.41 **Enquêtes menées par les administrateurs généraux** – Dans la plupart des cas où les pouvoirs de dotation ont été délégués à l'administrateur général, ce dernier mène lui-même toute enquête nécessaire en cas d'erreur, d'omission ou de conduite irrégulière soupçonnée dans le cadre d'un processus de nomination interne, en usant des pouvoirs que lui confère le paragraphe 15(3) de la LEFP. Dans la mesure du possible, la CFP surveille les enquêtes internes de façon à assurer le plein respect des valeurs directrices de même que l'application des règles d'équité procédurale dans la tenue de ces enquêtes. Après avoir examiné le rapport d'enquête interne, la CFP peut décider de porter les questions à l'attention de l'administrateur général ou encore de mener une vérification du processus de nomination.

6.42 Plusieurs questions ont été signalées aux administrateurs généraux au cours du présent exercice financier :

- La CFP a constaté que les critères de mérite étaient évalués globalement, alors que chaque qualification devrait plutôt être évaluée individuellement;

- La CFP a constaté qu'un administrateur général s'était chargé d'une enquête interne alors qu'il avait participé directement au processus de nomination faisant l'objet de l'enquête. La CFP estime qu'il s'agit là d'une violation des valeurs directrices et qu'il y a conflit d'intérêts;
- Certains rapports d'enquête interne ne respectaient pas les principes d'équité procédurale, ou les mesures correctives ne répondaient pas nécessairement aux allégations de l'enquête.

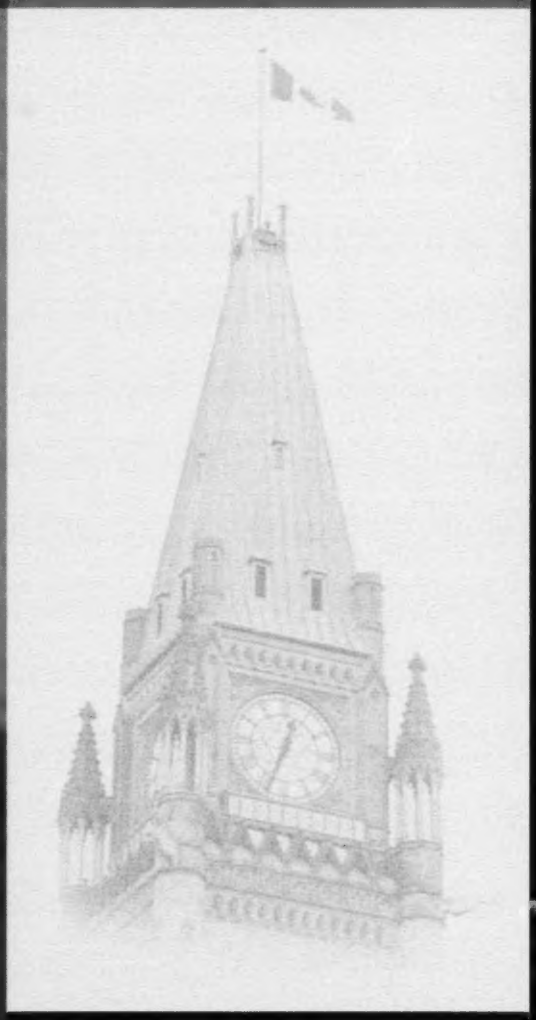
6.43 La CFP a porté ces questions à l'attention des administrateurs généraux de façon à mettre en évidence les aspects problématiques et à suggérer des améliorations pour les prochains rapports d'enquête.

6.44 **Vérifications menées en vertu de l'article 17 de la LEFP** – La CFP peut décider de mener une vérification concernant un processus de nomination dans des cas où le pouvoir d'enquêter ne lui a pas été confié. Bien qu'aucune mesure corrective ne soit prise à l'issue de ces vérifications, des constatations et des recommandations sont formulées à l'intention des administrateurs généraux.

6.45 **Communication de renseignements personnels** – Pour perpétuer une pratique instituée en 2007-2008, la CFP utilise le pouvoir que lui confèrent l'article 19 du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* et l'article 14 du *Règlement concernant les activités politiques* pour communiquer certains renseignements personnels. Elle prépare des résumés de rapports d'enquête, dont certains sont anonymes et d'autres contiennent des renseignements personnels qu'elle juge d'intérêt public. Ces résumés se trouvent sur le site Web de la CFP au www.psc-cfp.gc.ca.

Chapitre 7

Habilitation des ministères et organismes



7 Habilitation des ministères et organismes

[...] l'examen des Lignes directrices en matière de nomination fournira à la CFP des données pour l'évaluation de la LEFP, et pour l'examen législatif de la Loi sur la modernisation de la fonction publique *[...]*

7.1 La délégation de presque tous les pouvoirs de nomination et pouvoirs connexes de la Commission de la fonction publique (CFP) aux administrateurs généraux a fourni aux ministères et organismes la capacité d'adapter les programmes et processus de dotation afin de répondre à leurs propres besoins opérationnels. La CFP demeurant en dernier lieu responsable de l'efficacité globale du système de dotation, elle peut ainsi offrir aux ministères et organismes un grand nombre de services de soutien pour les aider à exercer les responsabilités qui leur sont déléguées et à se doter d'un système de nomination fondé sur les valeurs.

7.2 Le présent chapitre met l'accent sur le soutien qu'assure la CFP. Il décrit les lignes directrices et les guides, les outils et systèmes communs ainsi que les produits et services de dotation et d'évaluation qui sont fournis aux ministères et organismes. Ces produits et services sont offerts grâce à un modèle de financement mixte qui repose sur le principe du recouvrement des coûts et sur les crédits parlementaires. Le chapitre expose également comment la CFP apporte des améliorations sur une base régulière pour répondre à ses obligations statutaires de même qu'aux besoins des organisations fédérales.

Amélioration de la série de lignes directrices

7.3 En 2009-2010 a eu lieu un examen approfondi du Cadre de lignes directrices en matière de nomination de la CFP. L'examen visait à s'assurer que le Cadre fonctionne de la manière prévue et qu'il reflète l'objet et les valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), et que la série de lignes directrices soit bien comprise par les gestionnaires investis de pouvoirs délégués. Réalisé après plus de quatre années d'expérience sous le régime de la loi actuelle, l'examen s'inscrivait dans le cadre de saines pratiques de gestion. En plus de proposer des modifications aux lignes directrices, l'examen des Lignes directrices en matière de nomination fournira à la CFP des données pour l'évaluation de la LEFP, et pour l'examen législatif de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* dont le président du Conseil du Trésor a la responsabilité.

7.4 La CFP a demandé l'opinion des divers intervenants et groupes d'utilisateurs sur les Lignes directrices en matière de nomination. Des consultations ont été menées auprès des groupes suivants : Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi du Conseil national mixte (CNM), Comité des langues officielles du CNM, Conseil national des minorités visibles, Conseil national des employés handicapés fédéraux,

Conseil national des employés fédéraux autochtones, Conseil national de la dotation, Groupe conseil en personnel, Communauté nationale des gestionnaires, Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada et Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

7.5 Par suite de l'étude approfondie des commentaires obtenus ainsi que de ceux qui ont été reçus au cours des quatre dernières années, des modifications seront apportées au Cadre de lignes directrices en matière de nomination de la CFP en 2010-2011. Le principal changement consistera en l'ajout de Lignes directrices sur le mérite et les valeurs de nomination. La conformité avec les valeurs directrices sera maintenant exigée aux termes des lignes directrices. En outre, les Lignes directrices en matière de choix du processus de nomination indiqueront de manière explicite que les processus annoncés seront la norme dans la plupart des cas, car ils correspondent le mieux aux valeurs directrices. Ces changements aideront vraisemblablement les gestionnaires à comprendre comment appliquer les valeurs directrices et comment les intégrer à part entière au système basé sur les valeurs. La CFP s'est engagée à consulter les administrateurs généraux avant de parachever ces modifications.

Ces changements aideront [...] les gestionnaires à comprendre comment appliquer les valeurs directrices et comment les intégrer à part entière au système basé sur les valeurs.

7.6 D'autres changements seront apportés en 2010-2011, notamment par l'ajout d'une exigence aux Lignes directrices en matière d'évaluation, à savoir qu'un seuil de réussite doit être établi pour chaque qualification utilisée, conformément à l'exigence de la LEFP selon laquelle toutes les qualifications essentielles doivent être satisfaites. En outre, la CFP est à simplifier et à réduire les guides relatifs aux Lignes directrices en matière de nomination, qui passeront de 52 documents distincts à 10; on y trouvera de multiples liens permettant aux lecteurs de naviguer et de trouver facilement réponse à des questions précises.

7.7 La CFP a poursuivi son travail lié aux règlements et aux décrets d'exemption dans plusieurs domaines en 2009-2010 :

- ***Règlement sur l'emploi dans la fonction publique (REFP)*** – Des modifications visant les dispositions relatives aux droits de priorité ont été apportées au REFP. La CFP s'est appliquée cette année à peaufiner les dispositions, et les modifications sont entrées en vigueur le 12 mai 2010. Toutefois, la revue des dispositions liées aux priorités visant le personnel du Bureau du secrétaire du gouverneur général ne s'appliqueront que lorsque le *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général* sera en vigueur.
  - *Priorité aux conjoints* – Le REFP a été modifié afin d'établir une priorité de nomination de deux ans pour les conjoints ou les conjoints de fait des fonctionnaires, des membres de la

Gendarmerie royale du Canada (GRC) ainsi que des membres des Forces canadiennes (FC) décédés dans l'exercice de leurs fonctions; il existe également un droit de priorité de nomination si le décès s'est produit entre le 7 octobre 2001 et la date d'entrée en vigueur de la disposition. Ces personnes ont le droit d'être nommées en priorité absolue dans les processus de nomination externes annoncés, lorsqu'elles possèdent les qualifications essentielles requises pour un poste ouvert à tous les Canadiens.

- *Priorité visant le personnel exclu du Secrétariat du gouverneur général* – Quand le *Décret approuvant l'exclusion de certains postes du Secrétariat du gouverneur général* sera en vigueur (voir ci-après), la priorité de nomination des personnes qui cessent d'être employées dans un poste exclu par le *Décret* sera révoquée. Selon les dispositions transitoires du REFP à cet égard, le droit de priorité continuera de s'appliquer pour le personnel occupant un poste exclu à la date où le *Décret* et son règlement d'application entreront en vigueur.
- *Autres droits de priorité* – Une modification a été apportée pour établir une période de priorité de nomination aux fonctionnaires qui deviennent handicapés ainsi qu'aux membres des FC et de la GRC qui sont libérés ou renvoyés pour des raisons médicales, laquelle commence le jour où la personne est prête à retourner au travail, selon l'attestation d'une autorité compétente.

- ***Décret d'exemption relatif au Secrétariat du gouverneur général*** – Tel que mentionné précédemment, la disposition relative au droit de priorité s'adressant aux personnes du Bureau du secrétaire du gouverneur général dont le poste est exclu sera révoquée au moment où le décret et le règlement proposés entreront en vigueur. Le droit de priorité actuel sera remplacé, dans le règlement proposé, par une disposition sur la mobilité qui permettra aux personnes cessant d'être employées dans l'un des 11 postes exclus, de participer aux processus de nomination internes annoncés ouverts à tous les fonctionnaires, pour une période d'un an, à partir de la date de leur cessation d'emploi. Des consultations sont en cours, et les décret et règlement devraient entrer en vigueur en 2010-2011.
- ***Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants*** – Au cours de l'exercice 2009-2010, le travail relatif au nouveau *Décret d'exemption concernant les participants aux programmes d'embauche d'étudiants* et au *Règlement* connexe était en cours, et ceux-ci sont entrés en vigueur en juin 2010. Le *Décret* et le *Règlement* remplacent l'ancien *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et son règlement d'application. Les nouveaux *Décret*

et *Règlement* modifient le cadre de responsabilisation régissant la nomination des étudiants. Selon les nouveaux *Décret* et *Règlement*, la Commission conserve son pouvoir de nommer les étudiants, pouvoir qui peut être délégué aux administrateurs généraux qui, à leur tour, peuvent le subdéléguer. Les étudiants doivent maintenant prêter serment ou faire l'affirmation solennelle avant la date de leur nomination. Ils sont également soumis aux exigences relatives aux activités politiques énoncées dans la partie 7 de la LEFP, et peuvent se livrer à de telles activités dans la mesure où elles ne portent pas atteinte, ou ne semblent pas porter atteinte, à leur capacité d'exercer leurs fonctions de façon politiquement impartiale. Le *Règlement* établit les conditions qui s'appliquent à la nomination des étudiants et durant leur période d'emploi.

- ***Décret d'exemption concernant l'emploi pour une durée déterminée à Statistique Canada dans le cadre du recensement*** – À la suite du travail réalisé au cours de l'année 2009-2010, le *Décret* et le *Règlement* sont entrés en vigueur en juin 2010. Ils prévoient l'exclusion de certaines dispositions de la LEFP afin que le travail lié aux recensements menés par Statistique Canada, tous les cinq ans, puisse être terminé dans les délais prescrits par la loi.
- ***Décret d'exemption relatif à la notification de nomination*** – Dans le cadre des processus de dotation collective, les candidats qui ne possèdent pas une qualification essentielle donnée sont exclus de toute nomination possible. Néanmoins, on doit toujours leur faire parvenir une notification pour chaque nomination effectuée à l'issue de ces processus. Pour améliorer l'efficience de ces processus collectifs, la CFP est à élaborer un décret d'exemption traitant de l'exigence de faire parvenir aux candidats – dont la candidature a été éliminée au motif qu'ils ne possédaient pas une qualification essentielle – la notification concernant chaque nomination effectuée. Les consultations entourant cette proposition sont en cours et le travail se poursuivra en 2010-2011.
- ***Décret d'exemption relatif au Centre de la sécurité des télécommunications*** – Les consultations se poursuivent avec le Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), actuellement visé par un décret d'exemption de portée générale prononcé en vertu de l'ancienne LEFP. En raison de la marge de manœuvre plus grande conférée par la loi actuelle, une telle approche globale n'est plus nécessaire. La CFP travaille donc avec le CSTC ainsi qu'avec le ministère de la Justice du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour parachever les décret et règlement proposés.

- ***Décret d'exemption relatif à l'embauche à l'étranger*** – Les décret et règlement proposés s'appliqueraient aux personnes recrutées sur place, à l'étranger. Ce sont surtout les ministères des Affaires étrangères et de la Défense nationale qui y auraient recours. Le décret et son règlement connexe sont élaborés en collaboration avec ces deux ministères, dans le but de répondre à leurs besoins opérationnels. Le décret exclurait les personnes employées localement, de l'application de certaines dispositions de la LEFP. Le règlement proposé quant à lui, prévoirait des dispositions particulières liées à la participation aux processus de nomination internes, à l'affectation à d'autres postes, aux mises en disponibilité et aux révocations de nomination. Le travail à cet égard est en cours.

Administration des droits de priorité

7.8 La CFP est chargée de l'administration des droits de priorité prévus dans la LEFP et le REFP. Les droits de priorité permettent, pour une durée précise, à certaines catégories de personnes qui répondent à des conditions particulières et qui possèdent les qualifications essentielles pour occuper un poste d'y être nommées. La CFP a recours à un répertoire automatisé appelé Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) pour inscrire les bénéficiaires d'un droit de priorité de nomination, et les présenter à des postes que des gestionnaires souhaitent pourvoir dans la fonction publique. Parmi les bénéficiaires de priorité de nomination, on trouve notamment les fonctionnaires excédentaires et mis en disponibilité, les fonctionnaires en congé prolongé dont les postes ont été dotés pour une période indéterminée par des remplaçants, les fonctionnaires qui sont devenus handicapés ainsi que les membres des FC et de la GRC qui ont été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales.

Tendances générales en 2009-2010

L'exercice 2009-2010 a marqué la deuxième augmentation en importance sur le plan des nouveaux bénéficiaires de droit de priorité au cours des neuf dernières années.

7.9 Le nombre de personnes ayant droit à une priorité de nomination varie d'un exercice à l'autre. Depuis 2001-2002 cependant, il y a eu une augmentation constante du nombre de nouveaux bénéficiaires de droit de priorité.

7.10 L'exercice 2009-2010 a marqué la deuxième augmentation en importance sur le plan des nouveaux bénéficiaires de droit de priorité au cours des neuf dernières années. Le nombre de nouveaux cas enregistrés dans le SGIP s'est accru de 31 % par rapport à 2008-2009, pour s'établir à 1 635. Cette augmentation considérable s'est accompagnée d'une diminution de 10 % du nombre de demandes d'autorisation en matière de priorité, lesquelles sont nécessaires pour doter les postes disponibles. Dans un contexte de contraintes budgétaires, on prévoit que la tendance à la hausse du nombre de bénéficiaires de droit de priorité, combinée à la

diminution des mesures de dotation, pourrait entraîner des difficultés quant au placement des bénéficiaires de priorité.

7.11 Si l'on prend en compte les divers types de droits de priorité et les données s'y rapportant, les fonctionnaires excédentaires constituent de loin le groupe ayant connu la plus forte augmentation en 2009-2010. Pour le dernier exercice (voir tableau 20), 422 nouveaux cas de fonctionnaires excédentaires ont été enregistrés dans le SGIP, soit une augmentation de 294,4 % comparativement à 2008-2009. Même si le nombre de bénéficiaires d'une priorité de fonctionnaire excédentaire qui ont été nommés a également augmenté de plus de 41 % en 2009-2010 par rapport à 2008-2009, il est probable que le nombre de nominations ne pourra compenser le nombre accru de demandes en 2010-2011.

Tableau 20 : Employés excédentaires : nouveaux droits de priorité et nominations

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nouveaux droits de priorités	282	252	254	107	422
Nominations	189	145	211	102	144

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique

Appui aux anciens membres des Forces canadiennes et de la Gendarmerie royale du Canada

7.12 Comme durant l'exercice précédent, le nombre de droits de priorité visant les membres des FC et de la GRC, qui ont été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales, a connu une hausse au cours de l'exercice 2009-2010. Au total, 301 personnes ont satisfait aux conditions de ce type de droit de priorité comparativement à 259 l'année dernière, ce qui représente une augmentation de 16,2 % (voir tableau 21).

Tableau 21 : Forces canadiennes et Gendarmerie royale du Canada : nouveaux droits de priorité et nominations

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nouveaux droits de priorités	78	206	244	259	301
Nominations	48	112	138	205	215

Source : Système de gestion de l'information sur les priorités de la Commission de la fonction publique

7.13 Le ministère de la Défense nationale (MDN) est celui qui emploie la proportion la plus élevée de bénéficiaires de ce type de priorité; en effet, il a procédé à la nomination d'environ 70 % d'entre eux en 2009-2010. Ces chiffres mettent en évidence le fait que, dans une large mesure, les bénéficiaires de priorité déterminent le type de postes et les lieux pour lesquels ils désirent être présentés. Certains sont peu mobiles, ce qui limite les emplois qui s'offrent à eux. L'analyse de la CFP démontre que les anciens membres des FC et de la GRC, bénéficiaires d'un droit de priorité après avoir été libérés ou renvoyés pour des raisons médicales, refusent, dans une proportion de 30 %, que leur candidature soit présentée en raison de la nature et du lieu du travail proposés, ou pour d'autres raisons. Toutefois, plus de 95 % de ces bénéficiaires de priorité acceptent des postes dans leur région de résidence. Dans bon nombre de régions, le MDN est le seul employeur fédéral d'importance.

Droit de priorité aux conjoints

7.14 La CFP fournit de l'aide aux organisations pour la mise en œuvre de la nouvelle priorité aux conjoints découlant des modifications au REFP. Étant donné que ce droit de priorité s'applique de manière rétroactive aux époux et conjoints de fait des personnes dont le décès – survenu entre le 7 octobre 2001 et le 12 mai 2010 –est attribuable à l'exercice de leurs fonctions, la CFP a pris des mesures pour répertorier les personnes touchées et s'assurer qu'elles sont informées de ce droit de priorité.

Priorité du Bureau du secrétaire du gouverneur général

7.15 Quand le décret et le règlement proposés entreront en vigueur, la disposition du REFP relative au droit de priorité sera révoquée, même si les dispositions transitoires se poursuivront pour les personnes occupant les 11 postes exclus à la date de l'entrée en vigueur du décret et du règlement proposés. La CFP travaille actuellement avec le Bureau du secrétaire du gouverneur général pour s'assurer que les personnes à qui s'appliquent ces dispositions transitoires sont informées que leur droit de priorité se poursuit, et que les personnes embauchées subséquemment dans les postes exclus sont également informées qu'elles ont un droit de mobilité à l'égard des processus de nomination internes annoncés.

Infrastructure habilitante

7.16 La CFP continue d'appuyer les ministères et organismes en facilitant le recrutement à la fonction publique de Canadiens de talent venant de partout au pays et de l'étranger. L'organisme continue également d'appuyer les administrateurs généraux, les gestionnaires, les fonctionnaires et les Canadiens en instaurant des stratégies de dotation efficaces et en

mettant au point des produits d'évaluation normalisés, ainsi que des outils et systèmes électroniques modernes. Les produits d'évaluation que la CFP fournit pour la sélection et le perfectionnement sont fondés sur des pratiques exemplaires à l'appui du mérite, qui sont justes, équitables et transparentes.

7.17 La demande continue à l'égard des services de la CFP en 2009-2010 témoigne de la nécessité de pouvoir compter sur un fournisseur de services central qui permet de réaliser des économies d'échelle. En tant que centre d'expertise offrant des services novateurs en matière de dotation et d'évaluation, la CFP peut aider les organisations à répondre à leurs besoins de manière efficiente.

En tant que centre d'expertise offrant des services novateurs en matière de dotation et d'évaluation, la CFP peut aider les organisations à répondre à leurs besoins de manière efficiente.

7.18 Son engagement à s'assurer que ses produits et services répondent aux besoins des organisations a incité la CFP, en 2009-2010, à examiner l'efficacité globale de son modèle de prestation de produits et services.

7.19 L'information et la rétroaction des divers intervenants, tant internes qu'externes, sont essentielles à ce chapitre. Le Comité consultatif des sous-ministres sur les services de dotation et d'évaluation de la CFP a continué à fournir des conseils à cette dernière sur la prestation des services de dotation et d'évaluation.

7.20 Un nouveau Comité consultatif de la clientèle, dont la première rencontre a eu lieu en décembre 2009, a été créé cette année. Ce comité aura pour mandat de fournir des conseils à la CFP sur la qualité et la pertinence des produits et services offerts selon le principe du recouvrement de coûts, ainsi que sur les besoins de la collectivité des ressources humaines.

7.21 La CFP a, en outre, accéléré ses efforts pour recueillir des renseignements à l'appui de son modèle opérationnel 2009-2010, notamment de l'information sur la clientèle et sur la quantité de produits offerts. Cette information doit servir à repérer les tendances et caractéristiques et établir des points de comparaison plus fiables.

Recrutement de diplômés postsecondaires

7.22 La CFP offre deux programmes pour recruter des diplômés postsecondaires : le Programme de recrutement postsecondaire (RP) et le Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP). Le RP et le RLP appuient les organisations qui souhaitent embaucher de nouveaux fonctionnaires hautement qualifiés et contribuent à l'évaluation efficace et efficiente des candidats. Ils permettent également aux organisations d'avoir accès à des diplômés qui apportent à la fonction publique une vision et des points de vue novateurs qui contribueront à façonner le gouvernement de demain.

7.23 **Le Programme de recrutement postsecondaire** – Dans le cadre du RP, une campagne annuelle est organisée afin de faciliter la dotation à l'échelle nationale tant pour les organisations que pour les collectivités fonctionnelles. Le RP comporte deux volets : d'une part, des choix de carrière ciblés pour attirer les diplômés vers des postes précis ou des secteurs d'emploi établis, déterminés par les organisations clientes selon leurs besoins en recrutement et, d'autre part, un répertoire général qui offre un éventail plus large de possibilités d'emploi et qui permette des présentations de candidatures durant toute l'année.

La campagne de RP a connu une croissance considérable au cours des cinq dernières années, celle de l'automne 2009 ayant été la plus vaste à ce jour [...]

7.24 La campagne de RP a connu une croissance considérable au cours des cinq dernières années, celle de l'automne 2009 ayant été la plus vaste à ce jour : 59 choix de carrière y ont été annoncés de même que cinq familles d'emploi (multi-organisationnelles). En tout, plus de 38 000 postulants uniques ont présenté plus de 90 000 demandes, ce qui a nécessité l'administration de plus de 50 000 tests dans plus de 70 bureaux partout au pays et à l'étranger. En outre, 8 700 diplômés qualifiés ont été inscrits dans le répertoire général du RP.

7.25 La campagne du RP continue d'attirer un nombre important de nouvelles personnes talentueuses dans la fonction publique. Grâce au RP de la CFP, 1 643 diplômés ont été embauchés en 2009-2010 dans divers postes de durée déterminée ou indéterminée. Il s'agit là d'une contribution importante au Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique 2009-2010 du Greffier du Conseil privé, qui a établi comme objectif d'offrir des postes pour une période indéterminée à au moins 4 000 diplômés.

7.26 Le RP contribue également à bâtir une fonction publique bilingue et représentative. En 2009-2010, 71 % des postulants du RP ont indiqué que leur première langue officielle était l'anglais et 29 %, le français. La proportion des postulants membres des minorités visibles était bien supérieure à leur disponibilité au sein de la population active (42,4 % par rapport à 12,4 %). Cependant, la proportion de postulants issus des trois autres groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi était quelque peu inférieure à la disponibilité de ces groupes au sein de la population active, comme l'illustre le tableau 22 ci-après.

Tableau 22 : Représentation des groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi parmi les postulants au Programme de recrutement postsecondaire pour l'exercice financier 2009-2010

Femmes		Membres des minorités visibles		Personnes handicapées		Autochtones	
2009-2010 (%)	Disponibilité au sein de la population active en 2006 (%)	2009-2010 (%)	Disponibilité au sein de la population active en 2006 (%)	2009-2010 (%)	Disponibilité au sein de la population active en 2006 (%)	2009-2010 (%)	Disponibilité au sein de la population active en 2006 (%)
50,3	52,3	42,4	12,4	2,7	4,0	2,3	3,0

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines pour les données sur la disponibilité de la population active de 2006

Une évaluation du RP a été réalisée en 2009-2010. Cette évaluation a permis de confirmer la pertinence du programme et de la campagne annuelle, et d'établir qu'il s'agit d'un excellent moyen de recruter des nouveaux diplômés à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique.

7.27 Une évaluation du RP a été réalisée en 2009-2010. Cette évaluation a permis de confirmer la pertinence du programme et de la campagne annuelle, et d'établir qu'il s'agit d'un excellent moyen de recruter des nouveaux diplômés à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Cependant, on pourrait faire mieux sur le plan des communications et du marketing par exemple, et les recommandations formulées à cet égard ont été mises en application.

7.28 Dans l'année qui vient, la CFP continuera de promouvoir auprès de tous les ministères et organismes l'utilisation de ses activités de recrutement postsecondaire ainsi que du répertoire général découlant du programme de RP. Elle le fera par l'entremise du Conseil des ressources humaines, des conseils fédéraux régionaux, du Groupe conseil du personnel, du Conseil national de la dotation et du Forum des cadres intermédiaires, et dans le cadre des initiatives spéciales de renouvellement de la fonction publique.

Il [le Programme de recrutement de leaders en politiques] attire des diplômés canadiens exceptionnels qui ont une grande expertise dans plusieurs domaines, notamment la sécurité nationale, la santé, le développement social et les questions environnementales.

7.29 **Le Programme de recrutement de leaders en politiques** – Le RLP, lancé en 2005, accroît la capacité de la fonction publique fédérale en matière d'analyse et d'élaboration des politiques. Il attire des diplômés canadiens exceptionnels qui ont une grande expertise dans plusieurs domaines, notamment la sécurité nationale, la santé, le développement social et les questions environnementales. Le RLP permet aux ministères et organismes de nommer des candidats à des postes du domaine des politiques. Non seulement ces diplômés possèdent-ils un excellent dossier scolaire et une expérience préalable liée aux politiques, mais ils ont déjà fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou

leurs études universitaires. La CFP a jusqu'ici organisé six campagnes de recrutement annuelles pour appuyer les organisations intéressées par le programme de RLP.

7.30 En 2009-2010, 58 candidats se sont qualifiés au titre du RLP, et 19 ont été nommés à la fonction publique (voir tableau 23). La CFP et ses partenaires du RLP ont également mené pour la deuxième année un projet pilote visant à recruter de nouveaux membres du groupe Économique et services de sciences sociales. Les candidats présélectionnés qui ont réussi l'étape d'évaluation du RLP ont été pris en considération, non seulement pour participer à ce programme mais aussi pour faire partie d'un bassin de candidats partiellement évalués visant la dotation de postes EC au niveau d'entrée, bassin auquel ont accès tous les gestionnaires. Au total, 41 candidats se sont qualifiés pour faire partie de ce bassin et, jusqu'ici, deux d'entre eux ont été nommés. Les cinq ministères qui ont le plus tiré parti du programme RLP en 2009-2010 sont Environnement Canada, l'Agence canadienne de développement international, Industrie Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada et Patrimoine canadien.

Tableau 23 : Programme de recrutement de leaders en politiques selon l'exercice financier

Exercice financier	Nombre de campagnes	Nombre de postulants	Nombre de candidats qualifiés	Nombre de nominations externes
2006-2007	1	1 005	51	29
2007-2008	1	996	60	32
2008-2009	1	1 485	48[1]	26
2009-2010	1	1 715	58[1]	19[2]

Source : Le nombre de campagnes et le nombre de candidats qualifiés proviennent du Programme de recrutement de leaders en politiques (RLP) de la Commission de la fonction publique (CFP). Le nombre de postulants est tiré du Système de ressourcement de la fonction publique et le nombre de nominations externes est tiré des dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation.

[1] Représente le nombre de candidats qualifiés à ce moment-là, avant que la vérification des références ne soit terminée.

[2] Un second bassin de candidats a été créé pendant la campagne de RLP de 2008. Outre les 19 nominations mentionnées ci-dessus, les nombres du programme incluent 2 candidats nommés à partir de ce second bassin et 3 nominations de fonctionnaires.

Recrutement d'étudiants à des postes temporaires

7.31 La CFP gère trois programmes permettant le recrutement d'étudiants à des postes temporaires : le Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), le Programme des adjoints de recherche (PAR) et

le Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat (Coop). Le Budget fédéral de janvier 2009 prévoyait 20 millions de dollars supplémentaires pour les emplois étudiants au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011.

Le Budget fédéral de janvier 2009 prévoyait 20 millions de dollars supplémentaires pour les emplois étudiants au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011.

7.32 **Programme fédéral d'expérience de travail étudiant** – Le PFETE est le principal instrument à l'aide duquel les ministères et organismes fédéraux recrutent des étudiants à des postes temporaires. Les candidats doivent étudier à temps plein au niveau secondaire ou postsecondaire dans un établissement d'enseignement reconnu. Ils doivent également retourner aux études à temps plein à la prochaine session d'études et avoir l'âge minimal requis pour travailler dans la province ou le territoire où l'emploi est offert.

7.33 En 2009-2010, le PFETE a attiré 60 487 postulants, parmi lesquels 9 613 ont été embauchés à des emplois étudiants (voir tableau 24). En comparaison de l'année précédente, ces chiffres représentent un nombre similaire de candidats au PFETE et de personnes embauchées, puisque 9 932 candidats avaient obtenu un poste en 2008-2009. Il y avait alors eu 63 100 étudiants qui avaient présenté leur candidature au répertoire général du PFETE, et ce, pour les 15 programmes ministériels ciblés visant le recrutement étudiant.

Tableau 24 : Activités du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant selon l'exercice financier

	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Nombre de postulants	58 681	63 100	60 487
Nombre d'étudiants embauchés	9 810	9 932	9 613

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

7.34 **Programme des adjoints de recherche** – Le PAR a pour objet de recruter des étudiants de niveau postsecondaire qui désirent acquérir de l'expérience en recherche. Il s'agit d'un programme unique qui associe les étudiants à des projets de recherche de la fonction publique fédérale qui correspondent à leurs intérêts particuliers. Le PAR a été conçu pour permettre à la fonction publique de stimuler la recherche, d'obtenir des droits de propriété intellectuelle et des brevets pour ses travaux et de promouvoir le transfert des connaissances scientifiques.

7.35 Le PAR continue de croître en popularité et attire des chercheurs hautement qualifiés. Plus de 23 organisations fédérales y ont désormais recours et s'entendent pour dire que c'est le programme le plus adapté à leurs besoins d'embauche. En l'occurrence, en 2009-2010, on a observé une augmentation de 78 % des personnes embauchées pour la première fois, et une hausse de 10 % pour ce qui est des personnes réembauchées (voir tableau 25). Il s'agit de la troisième année d'augmentation continue pour ce programme, ce qui indique qu'il est toujours pertinent, quant à la contribution de la fonction publique en matière de recherche, à l'échelle nationale et internationale.

Pièce 5 : Faits saillants du Programme des adjoints de recherche en 2009-2010

Trois initiatives du PAR ont été particulièrement réussies en 2009-2010 :

L'initiative d'exploration de l'Arctique de Ressources naturelles Canada, entreprise dans le cadre du PAR, continue de susciter de l'intérêt; ainsi, au 1er avril 2010, elle a été prolongée de 20 mois. À ce jour, il y a eu 609 présentations de candidatures, et 26 étudiants ont été embauchés.

Le ministère de la Justice du Canada prévoit également prolonger son programme de Politiques et recherche, qui est passé de 150 étudiants par année à plus de 1 500. La haute direction a déclaré que le programme fonctionne très bien et les gestionnaires d'embauche sont impressionnés par la qualité des candidatures présentées dans le cadre du PAR.

Le programme Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche (ÉCLAIR), également une initiative du PAR, est destiné aux étudiants des deuxième et troisième cycles, qui sont invités à orienter leurs travaux universitaires de façon à satisfaire aux besoins de la fonction publique. Le programme a été élargi cette année pour s'appliquer à toutes les organisations fédérales. En tout, 72 candidatures ont été présentées dans le cadre du programme ÉCLAIR en 2009-2010. Bien que cela représente une baisse de 12 % par rapport à l'exercice précédent, bon nombre de participants ont été réembauchés, de sorte qu'il n'était pas nécessaire de procéder à de nouvelles présentations.

Tableau 25 : Programme des adjoints de recherche selon l'exercice financier

Exercice financier	Candidatures	Présentations	Embauches	Réembauches[1]
2007-2008	757	313	69	75
2008-2009	1 152	832	122	151
2009-2010	3 217	1 201	217[2]	166

Source : Système de ressourcement de la fonction publique et les dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

[1] Une réembauche est une reconduction d'emploi sans interruption de service.

[2] Des 217 étudiants embauchés, 13 ont reçu une allocation ou une bourse à titre de rémunération. Par conséquent, ils n'ont pas été pris en compte dans les données relatives à l'embauche d'étudiants présentées au tableau 43 de l'annexe 2.

7.36 **Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat** – Le programme Coop a pour but d'offrir une formation pratique à des étudiants de niveau postsecondaire. Dans le cadre du programme de stages d'enseignement coopératif, il y a alternance entre les cours en classe et les stages pratiques dans un milieu de travail lié au programme d'études de l'étudiant. Quant au programme d'internat, il permet aux étudiants d'effectuer un stage de formation supervisé en milieu de travail et ainsi d'acquérir les connaissances et les compétences requises pour accéder à certains métiers et professions. Il y a eu 4 842 placements Coop en 2009-2010 alors qu'il y en avait eu 4 216 en 2008-2009 (voir tableau 26).

7.37 Le principal rôle de la CFP à cet égard est de s'assurer que les programmes Coop offerts par les établissements d'enseignement postsecondaire remplissent les critères d'admissibilité, de façon à ce que les étudiants puissent obtenir un placement professionnel au sein de la fonction publique fédérale. Au terme du dernier exercice, 3 487 programmes Coop ont été jugés admissibles, une augmentation de 15 % comparativement à l'exercice 2008-2009.

Pièce 6 : Nouveaux programmes Coop admissibles en 2009-2010

- Une nouvelle initiative Coop a été mise sur pied en 2009-2010 par les responsables du Programme des sous-ministres champions des relations avec les universités, en collaboration avec l'Université de Waterloo et l'Université McMaster. L'initiative, intitulée *Le perfectionnement des leaders par des leaders*, mettra à la disposition des gestionnaires un bassin de candidats préqualifiés ayant démontré du potentiel et de l'intérêt pour la fonction publique fédérale. Ce sont les universités elles-mêmes qui formeront les candidats, de manière à ce qu'ils aient les compétences nécessaires pour travailler dans la fonction publique.
- En 2009-2010 s'est déroulée à l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa la troisième année d'un projet pilote de cinq ans, le Programme d'internat en vérification et en évaluation, mené en collaboration avec Pêches et Océans Canada. À la fin de l'exercice, neuf cohortes d'étudiants avaient participé au programme et trois d'entre eux avaient été intégrés au Ministère. Au cours du prochain exercice, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien se propose d'établir un partenariat semblable avec l'École Telfer.
- De même, 19 écoles secondaires de la Colombie-Britannique et de l'Ontario se sont ajoutées à la liste des écoles offrant un programme Coop approuvé en 2009-2010. Ces programmes sont conçus pour encourager les élèves des écoles secondaires à considérer la fonction publique fédérale comme un employeur éventuel et à long terme, et à poursuivre leurs études au niveau postsecondaire.

7.38 Le nombre de placements d'étudiants inscrits dans un programme Coop s'est accru de 41 % depuis l'exercice 2005-2006, particulièrement en raison de la plus grande sensibilisation qu'a faite la CFP auprès des organisations et des établissements d'enseignement. En 2009-2010, il y a eu plus de 79 rencontres et présentations sur le sujet. La CFP commencera à revoir la base de données actuelle des programmes Coop et d'internat en 2010-2011 pour s'assurer qu'elle continue à fournir de l'information à jour au sujet des programmes accrédités.

Tableau 26 : Placements effectués dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat selon l'exercice financier

	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Placements	3 434	3 465	3 757	4 216	4 842

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique sur les activités d'embauche et de dotation

Statistiques relatives au recrutement

7.39 La CFP continue d'assurer le lien entre les candidats éventuels et les postes de la fonction publique fédérale. Selon les Lignes directrices de la CFP en matière d'annonces dans le processus de nomination, les possibilités d'emploi ouvertes au public doivent être annoncées sur le site Web *emplois.gc.ca* ainsi que sur Infotel, ou au moyen d'un autre service téléphonique gratuit qui permet à la population canadienne de prendre connaissance, par téléphone, de ces mêmes annonces.

7.40 La CFP calcule le nombre de visites sur le site *emplois.gc.ca* et le nombre d'appels à Infotel et aux services téléphoniques connexes. Au cours des cinq dernières années, l'utilisation du site Web a augmenté de 46 %, tandis que l'utilisation d'Infotel et des services téléphoniques connexes a diminué de 47 %. La CFP ne reçoit pratiquement plus de demandes d'emploi sur support papier, même si cette solution demeure à la disposition des personnes ayant besoin de mesures d'adaptation.

La CFP ne reçoit pratiquement plus de demandes d'emploi sur support papier, même si cette solution demeure à la disposition des personnes ayant besoin de mesures d'adaptation.

7.41 La CFP a également fait la promotion auprès des organisations de l'accès direct au Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP), un système de dotation électronique pour tous les processus de nomination externes et l'embauche d'étudiants qui contient plusieurs outils de présélection. L'accès direct au SRFP permet aux gestionnaires d'embauche de gagner du temps, d'accroître la qualité de la dotation et de cibler des candidats qui correspondent aux besoins de leur organisation. Le nombre d'organisations ayant l'accès direct s'est accru, tout comme la proportion de postes annoncés sur le site *emplois.gc.ca*. En 2009-2010, 61 % de toutes les annonces ont été affichées par la CFP et 39 % par les organisations ayant l'accès direct. En 2008-2009, 76 % avaient été affichées par la CFP et 24 % par les organisations ayant l'accès direct.

7.42 Il y a eu diminution du nombre d'annonces publiées sur le site *emplois.gc.ca* au cours de l'exercice 2009-2010, mais les occasions d'emploi permanent sont demeurées stables. En 2009-2010, 3 463 annonces y ont été affichées comparativement à 4 995 en 2008-2009, ce qui représente une diminution de 31 %. La proportion des postes permanents annoncés est demeurée la même, soit 28 % de toutes les annonces.

7.43 En réponse à toutes les annonces affichées sur *emplois.gc.ca*, en 2009-2010, plus de 276 000 chercheurs d'emploi ont soumis 878 372 demandes, ce qui représente une diminution de 15 % comparativement à 2008-2009. En moyenne, 254 demandes par annonce ont été soumises en 2009-2010, alors que la moyenne se situait à 206 par annonce en 2008-2009, exercice au cours duquel près d'un million de demandes avaient été présentées.

7.44 La disponibilité des postulants pour les professions représentées dans la fonction publique varie grandement. Le tableau 27 présente les 10 groupes professionnels annoncés sur le site *emplois.gc.ca* ayant les ratios les plus élevés et les plus faibles entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter en 2009-2010. Dans le cas des groupes ayant un ratio élevé, les gestionnaires d'embauche ont tout intérêt à recourir à des outils et des stratégies de gestion du volume de candidatures, telles la présélection électronique fournie par le SRFP ainsi que la dotation collective. Par contre, pour les groupes affichant un faible ratio, les gestionnaires pourraient gagner à adopter des stratégies qui vont au-delà de l'affichage sur le site Web *emplois.gc.ca*, par exemple annoncer dans les publications spécialisées ou participer à des salons de l'emploi.

Tableau 27 : Groupes professionnels et ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter pour l'exercice financier 2009-2010

Les 10 groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le plus élevé		Les 10 groupes professionnels dont le ratio entre le nombre de candidatures et le nombre de postes à doter était le moins élevé	
Classification	Ratio	Classification	Ratio
FS – Service extérieur	804	AG – Agriculture	33
CM – Communications	436	NU – Sciences infirmières	27
WP – Programmes de bien-être social	378	AC – Actuariat	26
SO – Officiers de navire	306	AO – Navigation aérienne	25
OE – Mécanographie	201	HP – Chauffage, force motrice et opérations de machines fixes	19
GL – Manœuvres et hommes de métier	196	OP – Ergothérapie et physiothérapie	10
RE – Recherche	195	TR – Traduction	10
FB – Services frontaliers	186	VM – Médecine vétérinaire	9
CR – Commis aux écritures et aux règlements	182	PH – Pharmacie	8
AS – Services administratifs	99	MD – Médicine	7

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

7.45 **Profil scolaire des postulants à des annonces externes** – En 2009-2010, environ 78 % des postulants ont affirmé posséder au moins un diplôme d'études postsecondaires. Le tableau 28 illustre la répartition des niveaux de scolarité par catégorie d'emploi.

7.46 Il est à noter qu'environ 72 % des personnes ayant posé leur candidature à des postes appartenant à la catégorie du travail de bureau (p. ex. groupe Commis aux écritures et aux règlements, niveaux 1 à 5) ont indiqué qu'elles possédaient au moins un diplôme d'études postsecondaires, alors que les normes de qualification minimales établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada pour les groupes professionnels correspondent à deux ans d'études secondaires ou à une alternative approuvée par l'employeur.

Tableau 28 : Plus haut niveau de scolarité déclaré par les postulants dans le cadre des processus de nomination externes annoncés pour l'exercice financier 2009-2010

Catégorie d'emploi	Études secondaires ou moins (%)	Quelques crédits d'études post-secondaires (%)	Diplôme d'études collégiales (%)	Baccalauréat (%)	Maîtrise (%)	Doctorat (%)	Inconnu (%)
Services professionnels et administratifs	5,8	8,4	14,6	44,6	19,4	4,0	3,2
Direction	3,6	3,1	11,4	36,1	29,6	9,5	6,8
Services informatiques, techniques et scientifiques	3,6	12,4	12,5	43,9	17,2	6,6	3,8
Travail de bureau	12,1	13,4	21,8	41,4	8,1	1,1	2,1
Manœuvre et personnes de métier	8,6	18,9	14,6	44,7	8,1	1,6	3,6
Moyenne générale	**6,7**	**11,2**	**15,0**	**42,1**	**16,5**	**4,6**	**3,9**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique

Nota : Le niveau d'études des personnes qui ont posé leur candidature dans plusieurs catégories d'emploi est inclus dans chacune des catégories dans lesquelles ces personnes ont postulé. Le niveau d'études d'une même personne peut figurer jusqu'à cinq fois dans le tableau, selon le nombre de catégories dans lesquelles cette personne a postulé.

7.47 **Activités de dotation selon la région géographique** – Cette année, les demandes d'emploi provenaient de partout au Canada, mais la majorité des postulants (69,5 %) résidaient en Ontario et au Québec. La proportion de postulants en provenance de huit provinces et territoires du Canada était équivalente ou supérieure à la proportion démographique de ces provinces et territoires au Canada. C'est le cas du Québec, de l'Ontario, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard, du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut. En 2009-2010, il y a eu cinq provinces dont le pourcentage de postulants était inférieur à leur proportion dans la population canadienne : l'Alberta, la Colombie-Britannique, la Saskatchewan, le Manitoba et Terre-Neuve-et-Labrador. Le marché du travail était donc hautement concurrentiel dans ces régions au cours de la période visée par le présent rapport (voir le tableau 49, annexe 2).

7.48 **Profil linguistique des postulants dans le cadre de processus externes** – Les personnes ayant postulé à la fonction publique sont demeurées représentatives de la dualité linguistique du Canada en 2009-2010. Ainsi, l'anglais a été indiqué comme première langue officielle par 72,6 % des postulants, soit un léger recul comparativement à 74,1 % en 2008-2009, tandis que le français a été désigné par 27,4 % des postulants, comparativement à 25,9 % en 2008-2009.

Bassins et répertoires gérés par la CFP

7.49 La CFP crée des bassins et des répertoires afin de répondre aux besoins en matière d'embauche des ministères et organismes lorsqu'il s'agit de doter des postes semblables d'une façon rapide et efficace tout en respectant les valeurs fondamentales et directrices. Les bassins sont constitués de candidats qui ont satisfait aux critères minimaux requis pour en faire partie. Les répertoires contiennent le nom de candidats qui n'ont subi aucune évaluation, ce qui permet aux gestionnaires d'embauche d'appliquer leurs propres méthodes d'évaluation.

En 2009-2010, 13 nouveaux bassins et deux nouveaux répertoires gérés par la CFP ont été établis. En conséquence, 51 bassins et deux répertoires gérés par la CFP sont à la disposition des organisations [...]

7.50 En 2009-2010, 13 nouveaux bassins et deux nouveaux répertoires gérés par la CFP ont été établis. En conséquence, 51 bassins et deux répertoires gérés par la CFP sont à la disposition des organisations fédérales d'embauche à l'échelle du pays. Toutefois, 12 des bassins et répertoires ne seront pas reportés au prochain exercice.

7.51 Comme l'année dernière, tous les nouveaux bassins ont été créés pour des postes de niveau d'entrée dans le groupe Services des programmes et de l'administration, tandis que cinq nouveaux bassins et un nouveau répertoire étaient réservés à un ou plusieurs groupes désignés. La plupart contenaient des candidatures partiellement évaluées, laissant ainsi à la clientèle le loisir d'adapter le reste de l'évaluation en fonction des postes qu'ils voulaient doter. D'autres bassins et répertoires en sont au stade de la planification et ils seront mis à la disposition des organisations fédérales en 2010-2011.

7.52 Une évaluation formative des bassins et répertoires gérés par la CFP a été menée par cette dernière en 2009-2010. L'évaluation a donné lieu à un certain nombre de recommandations, dont celles de se pencher sur la création et la gestion des bassins (promotion, rendement et rapport coût-efficacité) et d'envisager des mécanismes supplémentaires permettant de mieux suivre et surveiller les coûts, d'assurer la satisfaction de la clientèle et de réduire la durée du processus de dotation. La CFP s'est engagée à élaborer un plan d'action pour donner suite à ces recommandations.

7.53 **Analyse de l'optimisation de l'embauche** – Pour faire suite aux études qu'elle avait menées antérieurement sur l'optimisation de la dotation, la CFP a examiné, en 2009-2010, une sélection au hasard d'énoncés des critères de mérite (ECM) publiés pour des postes de différents groupes et niveaux, afin de repérer les tendances ou les usages communs en matière de critères de mérite. L'analyse de l'ensemble des ECM ciblés a révélé que les qualifications relatives aux capacités et aux qualités personnelles constituaient approximativement 55 % de tous les critères de mérite. De plus, selon les résultats de l'analyse, parmi toutes les capacités examinées dans l'échantillon d'ECM, 90 % étaient représentées par 10 qualifications, tandis que parmi toutes les qualités personnelles figurant dans le même échantillon d'ECM, 90 % correspondaient à 12 qualifications. Ces principales constatations donnent à penser qu'il est possible d'optimiser la dotation. Si, par exemple, on fournissait aux organisations des outils d'évaluation pour les critères de mérite les plus utilisés, celles-ci pourraient ainsi réduire la durée des processus de dotation.

Services de ressourcement des cadres de direction

7.54 La CFP continue d'offrir des services de ressourcement des cadres de direction (EX) pour les niveaux EX-1 à EX-5, selon le principe du recouvrement des coûts. Ces services clés en main ou à la carte comprennent des éléments de dotation essentiels, tels des conseils et avis, l'examen minutieux des ECM visant à rendre le processus plus efficient et productif, l'affichage des annonces, la création et la mise en œuvre d'outils d'évaluation et l'appui aux gestionnaires d'embauche à l'étape de l'évaluation (durant l'entrevue et durant l'étape subséquente de vérifications de références).

7.55 En 2009-2010, la CFP a reçu plus de 100 demandes de services. Les demandes relatives aux services de ressourcement des cadres de direction ont diminué pour une troisième année consécutive. Ce déclin peut être attribué à l'augmentation continue de la création d'équipes de services de ressourcement des EX au sein des organisations, par suite de l'adoption de l'actuelle LEFP, et de la délégation des pouvoirs de ressourcement des cadres aux administrateurs généraux. Comme elle s'y était engagée dans son précédent rapport annuel, la CFP a commencé en 2009-2010 à revoir ses mécanismes de contrôle de la qualité et s'emploie actuellement à établir de nouveaux mécanismes pour l'examen des dossiers en fonction des recommandations issues des vérifications.

Produits et services d'évaluation

7.56 La CFP procure aux organisations fédérales une gamme de produits et services d'évaluation sur une base obligatoire ou facultative. Parmi les instruments obligatoires, il y a les tests d'Évaluation de la langue seconde (ELS), qui doivent être utilisés par les organisations fédérales assujetties à la LEFP pour doter des postes bilingues. Les examens professionnels, les examens de gestion, les services de counselling aux cadres de direction et les autres services d'évaluation personnalisés, tant pour les postes de cadres de direction que pour les autres, constituent des instruments ou des services d'évaluation facultatifs.

7.57 La CFP offre également d'autres instruments d'évaluation des compétences en gestion et en leadership, dont les exercices *in-basket*, les simulations et les centres d'évaluation, comme les Simulations pour la sélection des EX. Ces instruments fournissent aux candidats et aux gestionnaires d'embauche des renseignements utiles sur les points forts des candidats en gestion et sur leurs besoins en matière de perfectionnement. La CFP offre également des services d'évaluation et d'encadrement axés sur la carrière aux cadres de direction et aux groupes de relève de la direction.

Nombre d'évaluations

7.58 En 2009-2010, la demande de produits et services d'évaluation s'est avérée comparable à celle de 2008-2009 dans certains secteurs, mais elle a diminué considérablement dans d'autres (voir tableau 29). Le nombre de tests de l'ELS et de services d'évaluation pour les cadres de direction est demeuré relativement stable. Par contre, l'utilisation des examens professionnels de la CFP par les organisations a connu une baisse pour la deuxième année consécutive. Plusieurs facteurs ont contribué à ce déclin, dont le fait que bon nombre des examens professionnels sont offerts selon le principe du recouvrement de coûts depuis 2008-2009, ainsi que la réduction des activités de dotation et le recours accru à la marge de manœuvre que procure la LEFP (p. ex. l'utilisation des qualifications constituant un atout et les stratégies de réduction du volume de candidatures). La CFP a répondu aux changements de la demande en diversifiant ses produits et services d'évaluation (p. ex. en adaptant les instruments d'évaluation aux exigences particulières de la clientèle) et en mettant l'accent sur des instruments d'évaluation plus économiques, comme les tests en ligne non supervisés. En outre, la CFP a accru ses activités de liaison auprès de la clientèle en vue de mieux les informer de la valeur ajoutée des examens normalisés et de recueillir des données sur leurs besoins en dotation et en évaluation.

7.59 La CFP assure la vérification des références des cadres qui est requise aux termes des lignes directrices, et qui fait partie intégrante du processus de nomination à un poste de direction. Lorsqu'elle est menée adéquatement, la vérification des références des cadres peut être d'une très grande utilité pour déceler et éviter des problèmes d'embauche éventuels et les coûts qu'ils occasionnent. En 2009-2010, le recours aux services de vérification des références des EX offerts par la CFP a diminué de 36 % par rapport à 2008-2009. Tout comme pour la réduction des demandes de services de ressourcement des EX (voir plus haut), la diminution des demandes de vérification des références est probablement attribuable à la capacité accrue des organisations en matière de dotation qui découle de la délégation des pouvoirs de nomination des EX aux administrateurs généraux.

Les ateliers de préparation aux entrevues destinés aux EX ont connu une augmentation importante en 2009-2010, soit 32 ateliers, ce qui représente près du double comparativement à 2008-2009.

7.60 La demande était stable ou en hausse dans d'autres secteurs. Les ateliers de préparation aux entrevues destinés aux EX ont connu une augmentation importante en 2009-2010, soit 32 ateliers, ce qui représente près du double comparativement à 2008-2009. La demande pour les services et outils de rétroaction 360° est demeurée importante, 128 évaluations ayant été effectuées, par rapport à 132 en 2008-2009. Des services d'encadrement et de counselling ont été assurés à plus de 900 clients, soit un nombre similaire à celui de l'exercice précédent.

Tableau 29 : Nombre d'évaluations

Évaluations	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Changement par rapport à l'exercice précédent
Ensembre des examens et des évaluations (y compris les tests d'ELS)	162 200	180 591	237 112	216 132	189 884	-12,2 %
Évaluation des EX au niveau d'entrée	485	544	460	277	239	-13,8 %
Simulation pour les EX-3	3	4	54	15	1	-93,3 %
Vérification des références des EX	2 246	1 892	1 565	1 561	999	-36,0 %

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique et Système intégré d'information du centre d'évaluation, 31 mars 2010

Outils et services d'évaluation personnalisés

7.61 La CFP offre aux ministères et organismes qui ont des besoins particuliers une vaste gamme de services d'évaluation personnalisés, notamment la conception et l'administration de divers produits et services en matière d'évaluation.

7.62 En 2009-2010, par exemple, la CFP a apporté son soutien à l'Agence spatiale canadienne en élaborant des outils d'évaluation normalisés s'harmonisant avec le profil de compétences de l'organisation pour les emplois techniques. La CFP a également travaillé en collaboration avec le ministère de la Défense nationale, Santé Canada et l'Agence du revenu du Canada à l'élaboration ou à l'administration de produits et services d'évaluation adaptés dont ces organisations peuvent se servir pour leurs processus de nomination et programmes de perfectionnement.

La CFP est actuellement à examiner divers modèles de prestation de services en vue de maximiser l'efficience et l'efficacité des services qu'elle offre aux candidats handicapés et aux clients organisationnels.

Mesures d'adaptation liées aux évaluations

7.63 La CFP continue d'appuyer les valeurs directrices en accentuant son leadership sur le plan de la capacité opérationnelle et en maintenant son rôle consultatif à l'égard des personnes handicapées. Des investissements récents au sein de la CFP ont renforcé sa capacité opérationnelle et contribué à accroître la justice et la représentativité du système de dotation. La CFP est actuellement à examiner divers modèles de prestation de services en vue de maximiser l'efficience et l'efficacité des services qu'elle offre aux candidats handicapés et aux clients organisationnels. Des efforts continus pour rationaliser les processus et accroître la sensibilisation auprès des candidats et de la clientèle ont ainsi contribué à réduire le nombre de demandes en attente et la durée des processus de dotation. En outre, l'information liée aux mesures d'adaptation est désormais accessible sur le site Web de la CFP, ce qui permet également de réduire les demandes de renseignements d'ordre général.

7.64 Après avoir connu des augmentations annuelles depuis 2003-2004, la demande de mesures d'adaptation est demeurée forte en 2009-2010, mais elle a diminué légèrement. Au total, 2 060 demandes de mesures d'adaptation ont été reçues, comparativement à 2 442 en 2008-2009. Au cours de l'exercice, la CFP a produit plus de 200 tests en formats substituts pour des candidats handicapés et fourni aux organisations des conseils en matière de mesures d'adaptation pour leurs tests selon le principe de la rémunération des services.

Évaluation de la langue seconde

7.65 La CFP est chargée d'évaluer les compétences dans la seconde langue officielle aux fins de la dotation. Pour remplir son mandat, elle élabore, fournit, surveille ou administre les tests normalisés de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et de compétence orale. La CFP accorde une reconnaissance professionnelle aux personnes qui, au sein des organisations, administrent les tests de compréhension de l'écrit et d'expression écrite. En outre, elle sélectionne, forme et accrédite les évaluateurs linguistiques en vue de l'administration du test de compétence orale.

La CFP s'emploie actuellement à renouveler la gamme d'instruments de l'ELS. Ainsi, les nouveaux tests d'expression écrite et de compétence orale ont été instaurés en 2008, et le nouveau test de compréhension de l'écrit a été lancé à l'été 2010.

7.66 La CFP s'emploie actuellement à renouveler la gamme d'instruments de l'ELS. Ainsi, les nouveaux tests d'expression écrite et de compétence orale ont été instaurés en 2008, et le nouveau test de compréhension de l'écrit a été lancé à l'été 2010. Les instruments modernisés de l'ELS, qui s'inspirent des pratiques exemplaires du domaine, feront en sorte que les compétences dans la seconde langue officielle exigées pour les postes bilingues soient évaluées avec justice, objectivité et uniformité dans toutes les organisations qui sont assujetties à la LEFP.

7.67 En 2009-2010 (voir tableau 30), la CFP a noté une diminution de 2,4 % des tests de l'ELS (qui sont passés de 102 081 évaluations à 99 668). Ce volume représente toutefois une augmentation globale de 27,4 % des tests linguistiques au cours des cinq dernières années (99 668 évaluations en 2009-2010 en comparaison de 78 232 en 2005-2006). La diminution du volume d'évaluations en 2009-2010 a été plus marquée pour le test de compétence orale, puis pour le test d'expression écrite et le test de compréhension de l'écrit.

Tableau 30 : Nombre d'examens de langue seconde administrés, selon l'examen et l'exercice, et changement par rapport à l'exercice précédent

Types d'évaluations	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Changement par rapport à l'exercice précédent
Compréhension de l'écrit	26 319	27 244	32 894	34 967	34 637	-1,0 %
Expression écrite	28 950	29 887	36 139	39 779	38 723	-2,7 %
Compétence orale	22 963	24 327	25 831	27 335	26 308	-3,8 %
Total	**78 232**	**81 458**	**94 864**	**102 081**	**99 668**	**-2,4 %**

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

Au cours de l'exercice, la CFP a continué à satisfaire aux normes de services en matière de compétence orale dans la langue seconde.

7.68 En 2009-2010, plus des trois quarts des tests de compétence orale de l'ELS ont été administrés pour des postes à dotation bilingue impérative (56,4 %) ou pour des postes à dotation bilingue non impérative, ou encore, à des fins de formation (24,5 %). Les autres tests ont été administrés à diverses fins, comme la redéfinition des exigences linguistiques d'un poste. Au cours de l'exercice, la CFP a continué à satisfaire aux normes de services en matière de compétence orale dans la langue seconde.

7.69 **Taux de réussite au test de compétence orale, au test d'expression écrite et au test de compréhension de l'écrit, en anglais et en français, selon le niveau et l'année** – La CFP suit de près le taux de réussite aux trois tests d'évaluation en langue seconde. Les tableaux 31, 32 et 33 indiquent les taux de réussite au test de compétence orale, au test d'expression écrite et au test de compréhension de l'écrit, respectivement, au cours des trois derniers exercices (de 2007-2008 à 2009-2010) pour tous les niveaux combinés, pour les niveaux de compétence B et C et pour le niveau C administré aux cadres de direction. Il faut s'attendre à ce que les taux de réussite montrent des variations, au fil des ans, en raison de divers facteurs influant sur les résultats des tests, notamment le profil changeant des candidats, les changements démographiques et les changements liés aux politiques. Dans l'ensemble, les tendances relatives au taux de réussite des trois tests sont semblables.

Tableau 31 : Taux de réussite au test de compétence orale en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice[1]

Niveau	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	66,4 %	83,4 %	66,5 %	83,6 %	70,1 %	84,5 %
Niveau B seulement	76,0 %	90,4 %	76,6 %	91,4 %	81,2 %	92,9 %
Niveau C seulement	53,5 %	66,6 %	48,9 %	64,1 %	52,4 %	63,2 %
– Niveau C (cadres de direction seulement)	57,2 %	74,1 %	58,1 %	70,4 %	62,7 %	70,4 %

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

[1] On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Tableau 32 : Taux de réussite au test d'expression écrite en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice[1]

Niveau	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	57,8 %	76,2 %	59,7 %	67,7 %	58,4 %	71,7 %
Niveau B seulement	58,8 %	77,3 %	60,1 %	67,5 %	59,1 %	71,3 %
Niveau C seulement	44,9 %	67,5 %	50,4 %	66,4 %	42,8 %	69,9 %
– Niveau C (cadres de direction seulement)	échantillon trop petit	échantillon trop petit	61,1 %	échantillon trop petit	71,4 %	échantillon trop petit

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

[1] On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Tableau 33 : Taux de réussite au test de compréhension de l'écrit en anglais et en français, selon le niveau et l'exercice[1]

Niveau	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Français	Anglais	Français	Anglais	Français	Anglais
Tous les niveaux (A,B,C)	72,8 %	82,2 %	69,9 %	80,9 %	72,1 %	84,0 %
Niveau B seulement	77,8 %	87,8 %	76,0 %	86,7 %	77,2 %	88,5 %
Niveau C seulement	57,1 %	65,4 %	49,1 %	61,0 %	56,2 %	66,6 %
– Niveau C (cadres de direction seulement)	77,9 %	84,6 %	81,7 %	échantillon trop petit	75,0 %	échantillon trop petit

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

[1] On entend par taux de réussite le nombre de personnes qui ont réussi le test à un niveau donné, lequel a été divisé par le nombre total de tests à ce niveau, exprimé en pourcentage. Les niveaux A, B et C correspondent respectivement aux niveaux de base, intermédiaire et avancé en ce qui concerne la compétence dans la langue seconde.

Sécurité des examens

7.70 Comme elle s'y était engagée dans le *Rapport annuel 2008-2009*, la CFP a rendu publique, en mai 2009, une vérification qui a permis de conclure que des tests de l'ELS avaient été utilisés sans son autorisation. La CFP a, par la suite, remplacé les versions compromises des tests de compréhension de l'écrit et d'expression écrite de l'ELS et commencé à réévaluer les étudiants qui pouvaient avoir été mis en présence du contenu des tests dont l'intégrité a été compromise.

7.71 Au cours de l'exercice 2009-2010, la CFP a adopté une série de mesures pour donner suite aux recommandations de la vérification et améliorer la sécurité des examens. C'est ainsi qu'elle a mis à jour les manuels d'administration de tests, les formulaires de commande de tests et d'autres documents pour renforcer les messages clés liés à la sécurité des tests. Elle a également instauré de nouvelles procédures concernant la commande et l'utilisation des tests par la clientèle afin de protéger davantage le contenu des tests normalisés.

Elle [La CFP] offre de l'aide aux ministères et organismes qui souhaitent mettre sur pied leurs propres centres d'examens en ligne et elle examine de quelle façon les nouvelles technologies, comme les examens générés par ordinateur, pourraient accroître la sécurité des tests, limiter le risque que leur intégrité puisse être compromise et mieux protéger les biens de l'État.

7.72 La CFP continue d'encourager l'utilisation des examens en ligne, une méthode plus sécuritaire que le test traditionnel en version papier. Elle offre de l'aide aux ministères et organismes qui souhaitent mettre sur pied leurs propres centres d'examens en ligne et elle examine de quelle façon les nouvelles technologies, comme les examens générés par ordinateur, pourraient accroître la sécurité des tests, limiter le risque que leur intégrité puisse être compromise et mieux protéger les biens de l'État.

Innovations dans le domaine des évaluations et des examens en ligne

7.73 En 2009-2010, la CFP a continué de travailler avec les ministères et organismes en vue d'étendre ses services d'examens en ligne. Non seulement ces services sont-ils plus sécuritaires en comparaison des tests en version papier, mais ils peuvent également être plus économiques et contribuer à diminuer la durée des processus de dotation puisque les résultats des tests sont diffusés plus rapidement. Le tableau 34 montre que, cette année, 38 % de tous les examens de la CFP ont été administrés en ligne. La grande majorité de ces examens (95 %) étaient des tests d'ELS.

7.74 Les ministères et organismes ont continué de démontrer de l'intérêt pour les tests en ligne en 2009-2010. En l'occurrence, le nombre de centres d'examens en ligne dans les organisations s'est accru de 30 % pour atteindre 165, et le nombre de fonctionnaires possédant l'accréditation nécessaire pour administrer ces examens a été porté à 420.

Tableau 34 : Pourcentage d'utilisation : tests papier/crayon et tests en ligne

Tests	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Papier/crayon	98,0 %	91,0 %	77,0 %	62,0 %
En ligne	2,0 %	9,0 %	23,0 %	38,0 %

Source : Système de correction des examens et de production des rapports de la Commission de la fonction publique, 31 mars 2010

7.75 La CFP utilisera sa technologie d'examens en ligne afin de mettre en œuvre une approche plus efficace pour la mise à l'essai du nouveau contenu des tests en 2010-2011. En outre, la CFP augmentera la capacité de sa technologie d'examens en ligne de façon à permettre l'utilisation des examens générés par ordinateur, ce qui accroîtra la sécurité des tests d'évaluation de la langue seconde.

7.76 En 2009-2010, la CFP a continué à élaborer deux tests en ligne non supervisés (TLNS), un examen d'habileté cognitive et un outil d'autoévaluation des capacités d'expression écrite en langue seconde. Les TLNS se font sur Internet dans un environnement non supervisé. Les candidats qui réussissent ces tests doivent se soumettre à un autre test dans un environnement supervisé pour faire confirmer les résultats obtenus.

La CFP a fait l'essai des deux TLNS cette année auprès de plus de 15 000 postulants. Les commentaires de ces personnes ont été positifs [...]

7.77 La CFP a fait l'essai des deux TLNS cette année auprès de plus de 15 000 postulants. Les commentaires de ces personnes ont été positifs, et les résultats indiquent qu'elles ont considéré que ces tests étaient très utiles pour les aider à déterminer si elles devaient poser leur candidature dans le cadre de processus de nomination donnés.

7.78 Les nouveaux TLNS doivent être présentés aux organisations à l'automne 2010. Ces examens, qui se font à partir du domicile du postulant au moment où il pose sa candidature, n'ont pas à être supervisés. La séance d'examens supervisés étant réservée aux candidats qui ont réussi le TLNS, le nombre d'examens supervisés sera réduit d'autant, ce qui donnera lieu à une diminution des coûts et du temps requis pour doter les postes.

Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique

7.79 Le Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique (PMDFP), dirigé par la CFP, est une vaste initiative pangouvernementale visant à moderniser la dotation dans la fonction publique fédérale. Le projet a connu des avancées considérables en 2009-2010.

7.80 **Données chiffrées** – Le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) a géré plus de 800 000 demandes d'emploi en réponse à 3 464 annonces publiées en 2009-2010. Au cours de la même période, 276 580 chercheurs d'emploi se sont inscrits et ont présenté leur *curriculum vitæ* au moyen de l'interface *emplois.gc.ca*. En moyenne, le site a été consulté par 470 916 visiteurs uniques par mois.

7.81 **Amélioration de la communication avec les intervenants** – Le PMDFP a donné lieu à une refonte complète du site Web *emplois.gc.ca*. Cette refonte a été effectuée en collaboration avec les ministères et organismes, dont le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, de façon à appuyer le renouvellement de la fonction publique en se dotant d'une présentation améliorée et d'un grand nombre de nouvelles caractéristiques. Les chercheurs d'emploi ont désormais plus facilement accès à l'information sur les carrières, grâce à des fonctions de recherche

améliorées et à des vidéos contenant des témoignages de fonctionnaires en poste. Les organisations clientes peuvent maintenant se servir d'un site extranet pour échanger de l'information et des pratiques exemplaires, en plus d'utiliser les outils nouvellement créés pour établir des profils et faire connaître leurs nouveaux besoins.

7.82 En novembre 2009, la CFP a lancé un sondage sur le degré de satisfaction des chercheurs d'emploi, dans le cadre des améliorations qu'elle souhaite apporter au site *emplois. gc.ca*. Le but du sondage était d'obtenir des commentaires de la part des chercheurs d'emploi sur le site lui-même et son outil de recherche, de même que sur leur expérience d'utilisation du SRFP. Toute personne qui fait une demande d'emploi est invitée à répondre au sondage. Plus de 25 000 postulants y ont répondu durant les quatre derniers mois de l'exercice. Le sondage se poursuivra durant l'exercice 2010-2011, et les résultats (25 345 répondants entre les 25 novembre 2009 et 24 mars 2010) seront utilisés pour apporter d'autres améliorations au site *emplois.gc.ca* et pour déterminer l'efficacité du SRFP en tant qu'outil de recrutement et de dotation.

Tableau 35 : Emplois.gc.ca : résultats du sondage des chercheurs d'emploi

2009-2010 Répondants[1]	Évaluation du site Web *emplois.gc.ca* par rapport à d'autres sites Web de recherche d'emploi :
89 %	Évaluent leur expérience de recherche comme étant meilleure ou comparable à d'autres sites Web de recherche d'emploi
87 %	Croient que la fonction « recherche d'emploi » était facile à utiliser
86 %	Croient que les critères de recherche sont utiles
85 %	Croient que la structure reliée à la recherche d'emploi est bien formulée
79 %	Ont obtenu les résultats de recherche espérés

Source : Rapport du sondage sur la satisfaction des chercheurs d'emploi de la Commission de la fonction publique

[1] En tout, 25 345 répondants ont rempli le sondage entre le 25 novembre 2009 et le 24 mars 2010.

7.83 **Réduction de la durée du processus de dotation** – Dans le cadre du PMDFP, la CFP a élaboré et diffusé de nouveaux outils en 2009-2010 afin d'accélérer les processus de dotation. Parmi ces outils, il y a la Métamorphose extrême de la dotation, les tests en ligne non supervisés et le protocole d'échange de renseignements sur les candidats. Par ailleurs, huit organisations supplémentaires ont maintenant une maîtrise complète de leurs processus externes annoncés grâce à l'accès direct au SRFP, ce qui porte à 32 le nombre total de ces organisations. Il y a actuellement 16 organisations à l'échelle nationale qui ont l'accès direct au SRFP contre 4 seulement en 2008-2009.

7.84 **Accroissement de la collaboration** – La CFP a travaillé tout au long de l'exercice pour accroître la collaboration avec les intervenants clés dans le domaine des ressources humaines (RH). Des consultations ont donc été menées auprès des représentants du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines au sujet des processus opérationnels communs en matière de RH, et un partenariat a été établi avec les membres de l'initiative interministérielle d'aide en matière de RH, en vue de l'élaboration d'outils communs relatifs aux RH.

Annexes

Annexe 1

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation[37]

Secteurs de changement clés	Effets attendus : Progrès envers les facteurs de succès clés				Effets attendus : Progrès dans l'amélioration des résultats à court terme	
	Délégation de la dotation aux administrateurs généraux	Planification de la dotation et surveillance des résultats	Systèmes organisationnels de soutien aux ressources humaines	Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats	Résultats : Souplesse et efficience	Résultats : Efficacité et respect des valeurs de dotation
Indicateurs avancés continus et détaillés de réussite à long terme	• Des mécanismes sont en place pour faire en sorte que les gestionnaires subdélégués se conforment à leurs pouvoirs subdélégués	• Les stratégies de dotation appuient les priorités organisationnelles en matière de dotation et sont adaptées aux besoins actuels et futurs • L'organisation évalue l'étendue selon laquelle les résultats attendus pour la dotation sont réalisés et apporte les ajustements au besoin	• Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité globale des services de dotation • Capacité du groupe PE : (a) employés du groupe PE selon la base de population; (b) employés du groupe PE selon le volume des activités de dotation; (c) départ des employés du groupe PE • Participation des conseillers et des conseillères en dotation à des activités d'apprentissage	• Correction rapide des lacunes sur le plan du rendement en dotation décelées par la CFP	• Satisfaction des gestionnaires en ce qui a trait à la souplesse dont ils disposent pour mener des processus de dotation de manière efficace • Durée du processus d'embauche • Satisfaction des candidats en ce qui a trait à la durée du processus de nomination	• Mérite • Impartialité • Représentativité • Accessibilité • Justice • Transparence

[37] En 2009-2010, les ministères et organismes ont été évalués individuellement au moyen de 26 des 29 indicateurs. Il a été impossible d'évaluer trois de ces indicateurs (en rouge) au cours du cycle 2009-2010. À noter que certaines organisations n'ont pas été évaluées à l'égard de tous les indicateurs, étant donné que leur niveau d'activités de dotation était insuffisant pour faire l'objet d'une analyse statistique.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation : efficacité et respect des valeurs directrices

EFFICACITÉ/VALEURS					
Mérite	**Impartialité**	**Représentativité**	**Accessibilité**	**Justice**	**Transparence**
• Satisfaction des gestionnaires quant à la qualité de l'embauche • Qualifications en langues officielles dans la dotation. (nominations non impératives visant des personnes qui ne possèdent pas le profil linguistique demandé après l'expiration du délai prescrit par le règlement) • Candidats qui estiment que l'évaluation a été effectuée en fonction des exigences réelles du poste • Candidats qui estiment que les qualifications et les critères annoncés pour le poste sont exempts de préjugés et d'obstacles • Enquêtes menées par la CFP sur des questions de dotation • Enquêtes internes sur des questions de dotation • Perceptions du mérite dans la dotation « Dans mon unité de travail, j'ai l'impression que l'on embauche du personnel qualifié pour le poste »	• Perception des gestionnaires en ce qui a trait aux pressions externes exercées en faveur d'un candidat • Enquêtes de la CFP liées à l'influence politique dans la dotation	• Dispositions ou initiatives en matière de dotation pour accroître la représentativité	• Pourcentage de nominations externes qui sont non annoncées • Pourcentage de processus externes annoncés à l'échelle nationale par rapport au nombre total de processus externes annoncés • Pourcentage de nominations internes qui sont non annoncées	• Candidats qui estiment que le processus d'évaluation était juste • Pourcentage de personnes occupant un poste intérimaire qui obtiennent ensuite le statut d'employé pour une période indéterminée dans le même groupe professionnel et au même niveau dans la même organisation • Pourcentage d'employés nommés pour une période indéterminée provenant de (a) postes occasionnels; (b) postes dotés pour une période déterminée dans la même organisation • Perception relative à la justice « Dans mon unité de travail, le processus de sélection des employés est fait de façon équitable »	• Priorités et stratégies en matière de dotation de l'organisation communiquées sur les sites Web des organisations; et contenu clairement communiqué aux gestionnaires, au personnel et aux représentants du personnel s'il y a lieu • Perception des candidats relative à l'ouverture et à la transparence du processus de dotation interne

Annexe 2

Tableaux statistiques

Le présent rapport annuel contient plusieurs figures et tableaux dont les données proviennent de diverses sources. Des données plus détaillées sont accessibles par voie électronique à l'adresse www.psc-cfp.gc.ca.

Source des données

L'information sur les activités d'embauche et de dotation est tirée des données du fichier des titulaires du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Ce fichier provient du système de paye de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. La Commission de la fonction publique (CFP) a élaboré une série d'algorithmes. En appliquant ces derniers aux dossiers, on obtient le registre officiel de la CFP des activités d'embauche et de dotation à la fonction publique fédérale, d'après les opérations de rémunération soumises par les ministères et organismes.

Activités d'embauche — On entend par « activités d'embauche » les nominations externes à la fonction publique, l'embauche de personnes à titre d'employés occasionnels aux termes du paragraphe 50(1) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) et le recrutement d'étudiants en vertu du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants* et de son règlement d'application.

Activités de dotation — Sont désignées par « activités de dotation » les nominations externes à la fonction publique ainsi que les promotions, les déplacements latéraux et régressifs, et les nominations intérimaires à la fonction publique. Les nominations externes à la fonction publique comprennent les nominations de personnes du grand public ou de personnes relevant d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental qui n'est pas assujetti à la LEFP. Les activités de dotation internes à la fonction publique englobent toutes les nominations ou mutations au sein des ministères ou organismes visés par la LEFP ou entre eux.

Effectif — L'« effectif » comprend les fonctionnaires actifs dans les organisations visées par le pouvoir de nomination exclusif de la CFP (organisations mentionnées à l'annexe I, la plupart de celles figurant à l'annexe IV et certains organismes de l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*). Il représente le nombre de fonctionnaires à un moment précis, généralement à la fin d'un exercice financier.

Administration des priorités — Les renseignements sur le nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), le nombre de placements et le nombre de retraits de priorités pour d'autres raisons, selon le type de priorité, proviennent du Système de gestion de l'information sur les priorités. Il s'agit de l'outil électronique de la CFP dont se servent les organisations pour inscrire les personnes qui bénéficient d'une priorité de nomination et pour effectuer les recherches lorsqu'elles mènent un processus de nomination.

Données sur les postulants — Les renseignements fournis portent sur certaines caractéristiques (p. ex. la région géographique et le profil scolaire) des postulants à des processus de nomination externes annoncés au moyen du Programme de recrutement postsecondaire, du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et des annonces générales de recrutement externe provenant des ministères et organismes. Ces renseignements sont enregistrés dans le Système de ressourcement de la fonction publique chaque fois qu'une demande est transmise. Il est possible que les données portant sur un même postulant soient comprises dans plus d'un tableau si celui-ci a présenté une demande dans plus d'une catégorie d'emploi.

Tableau 36 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon le type et la durée d'emploi

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

	Activités d'embauche externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
Durée d'emploi	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation (période indéterminée)	10 718	14,3	24 409	32,6	25 347	33,9	14 303	19,1	**74 777**	**100,0**
Activités de dotation (durée déterminée)	11 188	72,9	1 156	7,5	2 220	14,5	786	5,1	**15 350**	**100,0**
Sous-total	21 906	24,3	25 565	28,4	27 567	30,6	15 089	16,7	**90 127**	**100,0**
Emploi occasionnel (aux termes du par. 50(1) de la LEFP)	19 134	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**19 134**	**100,0**
Emploi étudiant (aux termes du *Décret concernant les programmes d'embauche des étudiants*)	14 659	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**14 659**	**100,0**
Total	**55 699**	**44,9**	**25 565**	**20,6**	**27 567**	**22,2**	**15 089**	**12,2**	**123 920**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les déplacements latéraux et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

Tableau 37 : Activités globales d'embauche et de dotation externes et internes à la fonction publique, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation								Total	
	Période indéterminée		Durée déterminée		Emploi occasionnel*		Emploi étudiant*			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Période indéterminée	58 348	78,0	173	1,1	0	0,0	0	0,0	**58 521**	**47,2**
Durée déterminée	5 711	7,6	3 988	26,0	0	0,0	0	0,0	**9 699**	**7,8**
Emploi occasionnel	1 641	2,2	2 133	13,9	0	0,0	0	0,0	**3 774**	**3,0**
Autres organismes fédéraux	705	0,9	209	1,4	0	0,0	0	0,0	**914**	**0,7**
Grand public	8 210	11,0	8 677	56,5	19 134	100,0	14 659	100,0	**50 680**	**40,9**
Emploi étudiant	162	0,2	170	1,1	0	0,0	0	0,0	**332**	**0,3**
Total	**74 777**	**100,0**	**15 350**	**100,0**	**19 134**	**100,0**	**14 659**	**100,0**	**123 920**	**100,0**

*Les personnes qui occupent un emploi occasionnel ou un emploi étudiant n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'elles sont comprises dans le « grand public ».

Tableau 38 : Activités de dotation selon le type et la catégorie professionnelle

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Catégorie professionnelle	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Groupe de la direction	104	0,5	1 043	4,1	632	2,3	629	4,2	**2 408**	**2,7**
Scientifique et professionnelle	3 423	15,6	4 339	17,0	3 920	14,2	1 792	11,9	**13 474**	**15,0**
Administration et service extérieur	8 396	38,3	14 849	58,1	14 575	52,9	10 377	68,8	**48 197**	**53,5**
Technique	1 606	7,3	1 525	6,0	1 010	3,7	780	5,2	**4 921**	**5,5**
Soutien administratif	4 992	22,8	2 039	8,0	5 393	19,6	712	4,7	**13 136**	**14,6**
Exploitation	3 209	14,6	1 609	6,3	1 906	6,9	755	5,0	**7 479**	**8,3**
Sans objet (c)	176	0,8	161	0,6	131	0,5	44	0,3	**512**	**0,6**
Total	**21 906**	**100,0**	**25 565**	**100,0**	**27 567**	**100,0**	**15 089**	**100,0**	**90 127**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

(c) Activités de dotation auxquelles la classification type des professions ne s'applique pas (les organismes distincts en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* utilisent leurs propres groupes professionnels).

Tableau 39 : Activités de dotation selon le type et la région géographique

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	2 182	10,0	1 875	7,3	2 250	8,2	1 156	7,7	**7 463**	**8,3**
Alberta	1 459	6,7	1 187	4,6	1 273	4,6	584	3,9	**4 503**	**5,0**
Saskatchewan	645	2,9	469	1,8	605	2,2	330	2,2	**2 049**	**2,3**
Manitoba	826	3,8	625	2,4	708	2,6	450	3,0	**2 609**	**2,9**
Ontario (sauf la RCN)	2 985	13,6	2 187	8,6	2 487	9,0	1 510	10,0	**9 169**	**10,2**
Région de la capitale nationale (RCN)	8 819	40,3	14 431	56,4	14 725	53,4	7 735	51,3	**45 710**	**50,7**
Québec (sauf la RCN)	2 738	12,5	1 985	7,8	2 832	10,3	1 455	9,6	**9 010**	**10,0**
Nouveau-Brunswick	724	3,3	777	3,0	756	2,7	640	4,2	**2 897**	**3,2**
Nouvelle-Écosse	919	4,2	1 013	4,0	989	3,6	551	3,7	**3 472**	**3,9**
Île-du-Prince-Édouard	91	0,4	231	0,9	226	0,8	112	0,7	**660**	**0,7**
Terre-Neuve-et-Labrador	316	1,4	416	1,6	362	1,3	338	2,2	**1 432**	**1,6**
Yukon	42	0,2	41	0,2	68	0,2	17	0,1	**168**	**0,2**
Territoires du Nord-Ouest	100	0,5	79	0,3	92	0,3	38	0,3	**309**	**0,3**
Nunavut	41	0,2	26	0,1	30	0,1	10	0,1	**107**	**0,1**
Extérieur du Canada	19	0,1	223	0,9	164	0,6	163	1,1	**569**	**0,6**
Total	**21 906**	**100,0**	**25 565**	**100,0**	**27 567**	**100,0**	**15 089**	**100,0**	**90 127**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

Tableau 40 : Nominations externes à la fonction publique à des postes pour une période indéterminée et une durée déterminée de trois mois et plus, selon le groupe désigné d'équité en emploi et la région géographique

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique	Nominations externes à la fonction publique, selon le groupe désigné d'équité en emploi										
	Femmes (a)		Total (a)	Membres des minorités visibles (b)		Personnes handicapées (b)		Autochtones (b)		Total (b)	
	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	1 076	55,3	**1 946**	430	30,0	44	3,1	97	6,8	**1 433**	**100,0**
Alberta	761	57,3	**1 327**	153	18,9	26	3,2	67	8,3	**810**	**100,0**
Saskatchewan	274	55,7	**492**	25	9,1	9	3,3	48	17,5	**274**	**100,0**
Manitoba	447	58,8	**760**	64	13,7	18	3,8	65	13,9	**468**	**100,0**
Ontario (sauf la RCN)	1 472	54,7	**2 689**	566	29,1	71	3,6	66	3,4	**1 946**	**100,0**
Région de la capitale nationale (RCN)	4 910	57,3	**8 568**	1 332	21,9	202	3,3	218	3,6	**6 070**	**100,0**
Québec (sauf la RCN)	1 250	52,9	**2 364**	321	19,2	23	1,4	25	1,5	**1 671**	**100,0**
Nouveau-Brunswick	338	50,6	**668**	11	2,3	18	3,8	12	2,5	**476**	**100,0**
Nouvelle-Écosse	347	43,2	**804**	44	8,5	20	3,9	22	4,2	**519**	**100,0**
Île-du-Prince-Édouard	44	58,7	**75**	3	5,7	*	*	*	*	**53**	**100,0**
Terre-Neuve-et-Labrador	105	55,9	**188**	8	6,4	*	*	8	6,4	**125**	**100,0**
Yukon	30	75,0	**40**	3	13,0	*	*	*	*	**23**	**100,0**
Territoires du Nord-Ouest	51	52,6	**97**	5	6,7	4	5,3	11	14,7	**75**	**100,0**
Nunavut	26	63,4	**41**	0	0,0	0	0,0	4	17,4	**23**	**100,0**
Extérieur du Canada	10	62,5	**16**	0	0,0	0	0,0	0	0,0	**3**	**100,0**
Total	**11 141**	**55,5**	**20 075**	**2 965**	**21,2**	**440**	**3,1**	**648**	**4,6**	**13 969**	**100,0**

(a) Les chiffres portant sur les femmes nommées à la fonction publique sont tirés des dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation. Ils n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organismes distincts. Les dossiers de la CFP sont fondés sur le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

(b) Les chiffres portant sur les trois autres groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi (ÉE) sont fondés sur les renseignements fournis par les postulants qui ont présenté une demande et ont rempli le formulaire d'autodéclaration dans le Système de ressourcement de la fonction publique de la CFP au cours des deux derniers exercices, et pour lesquels une correspondance a pu être établie avec les dossiers de la CFP sur les activités d'embauche et de dotation le 31 mars 2010. Les chiffres n'englobent pas les nominations pour une durée déterminée de moins de trois mois ni les nominations à des organismes distincts. La somme des chiffres relatifs aux groupes désignés ne correspond pas au total, étant donné qu'il est possible qu'une personne déclare son appartenance à plus d'un groupe désigné et que les chiffres relatifs aux hommes sont compris dans le total. C'est pourquoi les totaux présentés ne correspondent pas à ceux des autres tableaux.

Dans certaines cellules, les données ont été supprimées afin de respecter la confidentialité des renseignements personnels. Les valeurs manquantes ont été remplacées par le symbole « * ».

Tableau 41 : Activités de dotation selon le type et le groupe de la première langue officielle

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Groupe de la première langue officielle	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Anglophones	15 596	71,5	16 957	66,5	17 528	63,8	9 679	64,4	**59 760**	**66,5**
Francophones	6 202	28,5	8 532	33,5	9 950	36,2	5 357	35,6	**30 041**	**33,5**
Total (c)	**21 906**	**100,0**	**25 565**	**100,0**	**27 567**	**100,0**	**15 089**	**100,0**	**90 127**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

(c) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

Tableau 42 : Activités de dotation selon le type, le groupe de la première langue officielle et les exigences linguistiques du poste

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Exigences linguistiques du poste	Nominations externes à la fonction publique					Activités de dotation internes à la fonction publique (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue impératif	2 161	37,7	3 565	62,3	**5 729**	12 693	39,8	19 193	60,2	**31 915**	14 854	39,5	22 758	60,5	**37 644**
Bilingue non impératif															
- Satisfait (c)	168	75,0	56	25,0	**225**	1 357	68,4	628	31,6	**1 988**	1 525	69,0	684	31,0	**2 213**
- Doit satisfaire (d)	27	90,0	3	10,0	**30**	284	92,2	24	7,8	**308**	311	92,0	27	8,0	**338**
- Pas tenu de satisfaire (e)	3	60,0	2	40,0	**5**	24	51,1	23	48,9	**48**	27	51,9	25	48,1	**53**
Anglais essentiel	12 070	96,2	471	3,8	**12 581**	27 891	96,2	1 087	3,8	**29 115**	39 961	96,2	1 558	3,8	**41 696**
Français essentiel	61	3,8	1 536	96,2	**1 598**	64	2,9	2 153	97,1	**2 218**	125	3,3	3 689	96,7	**3 816**
Anglais ou français essentiel	1 099	66,2	561	33,8	**1 663**	1 831	71,9	717	28,1	**2 548**	2 930	69,6	1 278	30,4	**4 211**
Total (f)	**15 596**	**71,5**	**6 202**	**28,5**	**21 906**	**44 164**	**64,9**	**23 839**	**35,1**	**68 221**	**59 760**	**66,5**	**30 041**	**33,5**	**90 127**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations. Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

(b) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages du total du groupe de la première langue officielle (b) sont calculés en fonction des valeurs connues de la première langue officielle en tant que dénominateurs respectifs.

(c) La personne nommée satisfaisait aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination.

(d) La personne nommée doit satisfaire, grâce à une formation linguistique, aux exigences linguistiques du poste, dans les deux années suivant la date de la nomination, à moins que cette période ne soit prolongée pour une durée qui ne doit pas dépasser deux ans au total - en raison des circonstances énoncées dans le *Règlement sur les langues officielles – nominations dans la fonction publique.*

(e) La personne nommée n'est pas tenue de satisfaire aux exigences linguistiques du poste pour la durée de sa nomination pour des raisons d'ordre médical ou en raison de son admissibilité à une pension immédiate, tel qu'il est énoncé dans le *Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique.*

(f) Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans ce tableau, mais elles sont incluses dans les totaux. Les pourcentages sont calculés en fonction de la somme des données connues seulement.

Tableau 43 : Activités d'embauche des étudiants et nominations externes à la fonction publique, selon le programme de recrutement et la région géographique

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique	Activités d'embauche des étudiants (a)						Nominations externes à la fonction publique						Total (c)	
	*PFETE		*PAR		*Coop		*RP (b)		*RLP		Recrutement général			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Colombie-Britannique	592	6,2	3	1,5	478	9,9	35	2,1	0	0,0	2 147	10,6	**3 255**	**8,9**
Alberta	511	5,3	7	3,4	204	4,2	32	1,9	0	0,0	1 427	7,0	**2 181**	**6,0**
Saskatchewan	349	3,6	8	3,9	56	1,2	3	0,2	0	0,0	642	3,2	**1 058**	**2,9**
Manitoba	401	4,2	10	4,9	147	3,0	18	1,1	0	0,0	808	4,0	**1 384**	**3,8**
Ontario (sauf la RCN)	1 415	14,7	21	10,3	453	9,4	206	12,5	0	0,0	2 779	13,7	**4 874**	**13,3**
Région de la capitale nationale (RCN)	3 759	39,1	105	51,5	2 796	57,7	1 013	61,7	19	100,0	7 787	38,5	**15 479**	**42,3**
Québec (sauf la RCN)	1 405	14,6	26	12,7	380	7,8	285	17,3	0	0,0	2 453	12,1	**4 549**	**12,4**
Nouveau-Brunswick	490	5,1	7	3,4	75	1,5	13	0,8	0	0,0	711	3,5	**1 296**	**3,5**
Nouvelle-Écosse	321	3,3	1	0,5	143	3,0	16	1,0	0	0,0	903	4,5	**1 384**	**3,8**
Île-du-Prince-Édouard	173	1,8	0	0,0	15	0,3	5	0,3	0	0,0	86	0,4	**279**	**0,8**
Terre-Neuve-et-Labrador	132	1,4	0	0,0	84	1,7	12	0,7	0	0,0	304	1,5	**532**	**1,5**
Yukon	1	0,0	0	0,0	3	0,1	0	0,0	0	0,0	42	0,2	**46**	**0,1**
Territoires du Nord-Ouest	16	0,2	6	2,9	5	0,1	5	0,3	0	0,0	95	0,5	**127**	**0,3**
Nunavut	5	0,1	10	4,9	3	0,1	0	0,0	0	0,0	41	0,2	**59**	**0,2**
Extérieur du Canada	43	0,4	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19	0,1	**62**	**0,2**
Total (c)	**9 613**	**100,0**	**204**	**100,0**	**4 842**	**100,0**	**1 643**	**100,0**	**19**	**100,0**	**20 244**	**100,0**	**36 565**	**100,0**

(a) Le *Décret concernant les Programmes d'embauche des étudiants* et le *Règlement* qui s'y rapporte visent les personnes embauchées le 9 avril 1997 ou à une date ultérieure, dans le cadre des programmes d'emploi pour les étudiants (aux termes de la Politique sur l'embauche des étudiants du Secrétariat du Conseil du Trésor), par des organisations dont la dotation est régie par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP). Le Décret exclut ces personnes de l'application de l'ancienne LEFP, à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4), qui portaient sur la préférence accordée aux anciens combattants et aux citoyens canadiens dans les processus de nomination externes (anciennement appelés « concours publics »). Le *Décret et le Règlement* édictent des règles spéciales pour l'embauche d'étudiants (tel qu'il est précisé ci-dessus) ainsi que des règles définissant l'admissibilité des tels étudiants aux processus de nomination internes. Le *Décret et le Règlement* ont continué de s'appliquer à la LEFP actuelle au cours de 2009-2010, mais ont fait l'objet d'une mise à jour ayant pris effet après la fin de l'exercice financier.

(b) Les chiffres du Programme de recrutement postsecondaire (RP) comprennent la nomination de postulants à l'issue des campagnes actuelles et antérieures, étant donné que ces nominations n'ont pas toutes été effectuées au cours du même exercice. Ces chiffres comprennent également les nominations effectuées dans le cadre du Programme de formation accéléré pour les économistes. Ils comprennent en outre les nominations de postulants par l'entremise du RP de la Commission de la fonction publique, mais excluent les nominations de diplômés de niveau postsecondaire effectuées directement par les organisations.

(c) Le total de 36 565 auquel s'ajoutent 19 134 nominations à des postes occasionnels, équivaut à l'ensemble des activités d'embauche externe à la fonction publique (55 699 personnes), tel qu'il est indiqué dans le tableau 36 de l'annexe 2.

*** Légende** **PFETE :** Programme fédéral d'expérience de travail étudiant
Coop : Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat
RLP : Programme de recrutement de leaders en politiques
PAR : Programme des adjoints de recherche
RP : Recrutement postsecondaire

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Affaires étrangères et Commerce international Canada	601	15,1	1 471	37,0	1 150	28,9	753	18,9	**3 975**	**100,0**
Affaires indiennes et du Nord Canada	631	23,5	698	26,0	853	31,8	502	18,7	**2 684**	**100,0**
Agence canadienne de développement international	163	16,8	251	25,8	380	39,1	179	18,4	**973**	**100,0**
Agence canadienne d'évaluation environnementale	18	22,0	30	36,6	20	24,4	14	17,1	**82**	**100,0**
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	43	22,2	66	34,0	61	31,4	24	12,4	**194**	**100,0**
Agence de la consommation en matière financière du Canada	15	44,1	6	17,6	12	35,3	1	2,9	**34**	**100,0**
Agence de la santé publique du Canada	378	29,1	332	25,5	358	27,5	232	17,8	**1 300**	**100,0**
Agence de promotion économique du Canada atlantique	37	14,9	74	29,7	64	25,7	74	29,7	**249**	**100,0**
Agence des services frontaliers du Canada	720	16,6	1 162	26,7	1 313	30,2	1 150	26,5	**4 345**	**100,0**
Agence spatiale canadienne	58	25,6	69	30,4	53	23,3	47	20,7	**227**	**100,0**
Agriculture et Agroalimentaire Canada	684	32,1	591	27,7	542	25,4	314	14,7	**2 131**	**100,0**
Anciens Combattants Canada	310	23,8	307	23,6	535	41,1	151	11,6	**1 303**	**100,0**
Bibliothèque et Archives Canada	81	18,1	129	28,9	109	24,4	128	28,6	**447**	**100,0**
Bureau de la sécurité des transports du Canada	11	19,3	18	31,6	17	29,8	11	19,3	**57**	**100,0**
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	2	5,3	22	57,9	11	28,9	3	7,9	**38**	**100,0**
Bureau du Conseil privé	94	20,5	141	30,8	164	35,8	59	12,9	**458**	**100,0**

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Bureau du directeur des lobbyistes	1	25,0	2	50,0	0	0,0	1	25,0	**4**	**100,0**
Bureau du directeur général des élections	112	38,5	61	21,0	91	31,3	27	9,3	**291**	**100,0**
Bureau du secrétaire du gouverneur général	18	28,1	20	31,3	15	23,4	11	17,2	**64**	**100,0**
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	84	45,4	49	26,5	44	23,8	8	4,3	**185**	**100,0**
Citoyenneté et Immigration Canada	416	18,4	596	26,3	877	38,8	373	16,5	**2 262**	**100,0**
Comité des griefs des Forces canadiennes	2	28,6	3	42,9	2	28,6	0	0,0	**7**	**100,0**
Comité externe d'examen de la GRC	1	25,0	1	25,0	2	50,0	0	0,0	**4**	**100,0**
Commissariat aux langues officielles	10	11,0	26	28,6	36	39,6	19	20,9	**91**	**100,0**
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	30	19,7	50	32,9	48	31,6	24	15,8	**152**	**100,0**
Commission canadienne des droits de la personne	12	16,0	20	26,7	29	38,7	14	18,7	**75**	**100,0**
Commission canadienne des grains	112	46,1	73	30,0	43	17,7	15	6,2	**243**	**100,0**
Commission de la fonction publique du Canada	91	18,5	138	28,0	208	42,3	55	11,2	**492**	**100,0**
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	41	14,6	44	15,7	115	40,9	81	28,8	**281**	**100,0**
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	12	41,4	5	17,2	8	27,6	4	13,8	**29**	**100,0**
Commission des relations de travail dans la fonction publique	11	25,6	14	32,6	10	23,3	8	18,6	**43**	**100,0**
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	3	60,0	1	20,0	1	20,0	0	0,0	**5**	**100,0**

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Commission du droit d'auteur Canada	3	60,0	1	20,0	0	0,0	1	20,0	**5**	**100,0**
Commission mixte internationale	1	16,7	3	50,0	1	16,7	1	16,7	**6**	**100,0**
Commission nationale des libérations conditionnelles	34	13,7	82	33,1	100	40,3	32	12,9	**248**	**100,0**
Condition féminine Canada	9	26,5	9	26,5	9	26,5	7	20,6	**34**	**100,0**
Conseil canadien des relations industrielles	7	16,3	23	53,5	9	20,9	4	9,3	**43**	**100,0**
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	4	22,2	7	38,9	5	27,8	2	11,1	**18**	**100,0**
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	40	23,0	73	42,0	34	19,5	27	15,5	**174**	**100,0**
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	10	35,7	9	32,1	5	17,9	4	14,3	**28**	**100,0**
Conseil des produits agricoles du Canada	1	16,7	4	66,7	0	0,0	1	16,7	**6**	**100,0**
Cour suprême du Canada (Registraire de la)	37	45,7	17	21,0	17	21,0	10	12,3	**81**	**100,0**
Défense nationale (fonctionnaires)	2 925	31,9	2 690	29,4	2 581	28,2	959	10,5	**9 155**	**100,0**
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	67	29,3	60	26,2	55	24,0	47	20,5	**229**	**100,0**
École de la fonction publique du Canada	162	32,3	124	24,7	196	39,0	20	4,0	**502**	**100,0**
Enquêteur correctionnel Canada (L')	3	15,0	11	55,0	6	30,0	0	0,0	**20**	**100,0**
Environnement Canada	723	23,1	919	29,4	929	29,7	553	17,7	**3 124**	**100,0**
Finances Canada (Ministère des)*	95	15,4	240	39,0	212	34,5	68	11,1	**615**	**100,0**
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	657	23,4	811	28,8	1 015	36,1	329	11,7	**2 812**	**100,0**

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Industrie Canada	608	25,0	778	32,0	706	29,0	340	14,0	**2 432**	**100,0**
Infrastructure Canada	34	12,9	104	39,5	107	40,7	18	6,8	**263**	**100,0**
Intégrité du secteur public Canada	0	0,0	3	37,5	5	62,5	0	0,0	**8**	**100,0**
Justice Canada (Ministère de la)	480	22,0	569	26,0	848	38,8	289	13,2	**2 186**	**100,0**
Office des transports du Canada	34	33,0	32	31,1	29	28,2	8	7,8	**103**	**100,0**
Office national de l'énergie	54	26,6	72	35,5	52	25,6	25	12,3	**203**	**100,0**
Patrimoine canadien	182	16,7	281	25,7	363	33,2	266	24,4	**1 092**	**100,0**
Pêches et Océans Canada	1 398	27,6	1 374	27,1	1 325	26,2	964	19,0	**5 061**	**100,0**
Procréation assistée Canada	0	0,0	2	18,2	9	81,8	0	0,0	**11**	**100,0**
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	3 523	26,7	3 202	24,2	3 837	29,0	2 656	20,1	**13 218**	**100,0**
Ressources naturelles Canada	444	26,9	566	34,3	416	25,2	226	13,7	**1 652**	**100,0**
Santé Canada	1 111	24,3	1 161	25,4	1 570	34,4	722	15,8	**4 564**	**100,0**
Secrétariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	8	88,9	1	11,1	0	0,0	0	0,0	**9**	**100,0**
Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	**1**	**100,0**
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	3	15,0	4	20,0	12	60,0	1	5,0	**20**	**100,0**
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*	199	16,4	494	40,6	389	32,0	135	11,1	**1 217**	**100,0**
Sécurité publique Canada	124	19,2	184	28,5	249	38,5	89	13,8	**646**	**100,0**
Service administratif des tribunaux judiciaires	106	37,9	68	24,3	71	25,4	35	12,5	**280**	**100,0**
Service correctionnel du Canada	1 968	28,0	1 712	24,3	2 143	30,5	1 210	17,2	**7 033**	**100,0**

Tableau 44 : Activités de dotation selon le type et l'organisation *(suite)*

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Organisation	Nominations externes à la fonction publique		Activités de dotation internes à la fonction publique						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Service des poursuites pénales du Canada	75	19,8	143	37,8	131	34,7	29	7,7	**378**	**100,0**
Statistique Canada	266	15,2	732	41,7	570	32,5	186	10,6	**1 754**	**100,0**
Transports Canada	459	25,4	510	28,2	495	27,3	346	19,1	**1 810**	**100,0**
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 237	19,6	1 994	31,6	1 883	29,9	1 190	18,9	**6 304**	**100,0**
Tribunal des droits de la personne du Canada	3	37,5	4	50,0	0	0,0	1	12,5	**8**	**100,0**
Tribunal canadien du commerce extérieur	7	21,2	18	54,5	5	15,2	3	9,1	**33**	**100,0**
Tribunal d'appel des transports du Canada	0	0,0	2	40,0	0	0,0	3	60,0	**5**	**100,0**
Tribunal de la concurrence (Greffe du)	1	50,0	0	0,0	1	50,0	0	0,0	**2**	**100,0**
Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada	0	0,0	1	25,0	3	75,0	0	0,0	**4**	**100,0**
Tribunal des revendications particulières (Greffe du)	2	40,0	1	20,0	2	40,0	0	0,0	**5**	**100,0**
Total	**21 906**	**24,3**	**25 565**	**28,4**	**27 567**	**30,6**	**15 089**	**16,7**	**90 127**	**100,0**

(a) Les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre les nominations latérales et régressives, et les mutations.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires de moins de quatre mois.

Nota: La différence entre le nombre d'organisations dans ce tableau (78) et le nombre d'organisations ayant signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (84) est attribuable à l'élément suivant : certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ce qui signifie que la Commission de la fonction publique ne peut pas illustrer l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations.

*L'effectif de l'Agence de la fonction publique du Canada et environ 300 fonctionnaires de Finances Canada ont été réaffectés au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada dans le système de paie de TPSGC.

Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation

De mars 2009 à mars 2010

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			
	Mars 2009	Mars 2010	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Nbre	Nbre		
Affaires étrangères et Commerce international Canada	7 549	7 692	143	**1,9**
Affaires indiennes et du Nord Canada	5 086	5 442	356	**7,0**
Agence canadienne de développement international	1 929	1 951	22	**1,1**
Agence canadienne d'évaluation environnementale	134	132	-2	**-1,5**
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	414	452	38	**9,2**
Agence de la consommation en matière financière du Canada	50	54	4	**8,0**
Agence de la fonction publique du Canada*	571	0	-571	
Agence de la santé publique du Canada	2 527	2 798	271	**10,7**
Agence de promotion économique du Canada atlantique	760	764	4	**0,5**
Agence des services frontaliers du Canada	14 660	14 396	-264	**-1,8**
Agence spatiale canadienne	663	709	46	**6,9**
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6 795	6 935	140	**2,1**
Anciens Combattants Canada	4 112	4 096	-16	**-0,4**
Bibliothèque et Archives Canada	1 199	1 147	-52	**-4,3**
Bureau de la sécurité des transports du Canada	220	213	-7	**-3,2**
Bureau du commissaire à la magistrature fédérale	67	71	4	**6,0**
Bureau du Conseil privé	843	875	32	**3,8**
Bureau du directeur des lobbyistes	25	25	0	**0,0**
Bureau du directeur général des élections	490	546	56	**11,4**
Bureau du secrétaire du gouverneur général	159	159	0	**0,0**
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	493	541	48	**9,7**

Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2009 à mars 2010

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			
	Mars 2009	Mars 2010	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Nbre	Nbre		
Citoyenneté et Immigration Canada	4 164	4 731	567	**13,6**
Comité des griefs des Forces canadiennes	39	35	-4	**-10,3**
Comité externe d'examen de la GRC	5	6	1	**20,0**
Commissariat aux langues officielles	156	173	17	**10,9**
Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada	200	248	48	**24,0**
Commission canadienne des droits de la personne	182	197	15	**8,2**
Commission canadienne des grains	651	689	38	**5,8**
Commission de la fonction publique du Canada	1 022	1 044	22	**2,2**
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	891	846	-45	**-5,1**
Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada	53	60	7	**13,2**
Commission des relations de travail dans la fonction publique	75	81	6	**8,0**
Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada	15	14	-1	**-6,7**
Commission du droit d'auteur Canada	11	13	2	**18,2**
Commission mixte internationale	30	27	-3	**-10,0**
Commission nationale des libérations conditionnelles	362	367	5	**1,4**
Condition féminine Canada	86	92	6	**7,0**
Conseil canadien des relations industrielles	90	94	4	**4,4**
Conseil de contrôle des renseignements relatifs aux matières dangereuses Canada	34	37	3	**8,8**
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	434	423	-11	**-2,5**

Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2009 à mars 2010

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			
	Mars 2009	Mars 2010	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Nbre	Nbre		
Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés Canada	51	59	8	**15,7**
Conseil des produits agricoles du Canada	16	15	-1	**-6,3**
Cour suprême du Canada (Registraire de la)	206	218	12	**5,8**
Défense nationale (fonctionnaires)	27 130	27 282	152	**0,6**
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	432	509	77	**17,8**
École de la fonction publique du Canada	957	1 015	58	**6,1**
Enquêteur correctionnel Canada (L')	26	28	2	**7,7**
Environnement Canada	6 995	7 576	581	**8,3**
Finances Canada (Ministère des)*	1 099	800	-299	**-27,2**
Gendarmerie royale du Canada (fonctionnaires)	6 091	6 249	158	**2,6**
Industrie Canada	5 544	5 763	219	**4,0**
Infrastructure Canada	227	331	104	**45,8**
Intégrité du secteur public Canada	18	22	4	**22,2**
Justice Canada (Ministère de la)	4 635	4 989	354	**7,6**
Office des transports du Canada	230	250	20	**8,7**
Office national de l'énergie	340	350	10	**2,9**
Patrimoine canadien	2 398	2 334	-64	**-2,7**
Pêches et Océans Canada	10 876	11 156	280	**2,6**
Procréation assistée Canada	5	13	8	**160,0**
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	24 206	26 002	1 796	**7,4**
Ressources naturelles Canada	4 765	4 949	184	**3,9**
Santé Canada	10 392	10 564	172	**1,7**
Secrétariat de la Commission de vérité et de réconciliation relative aux pensionnats indiens	0	17	17	
Secrétariat de l'ALÉNA – Section canadienne	12	7	-5	**-41,7**
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	20	24	4	**20,0**

Tableau 45 : Changement dans l'effectif des organisations régies par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* selon l'organisation *(suite)*

De mars 2009 à mars 2010

Organisation	Effectif nommé à un emploi pour une période indéterminée, une durée déterminée, à un emploi occasionnel ou étudiant			
	Mars 2009	Mars 2010	Différence	% de variation depuis l'année dernière
	Nbre	Nbre		
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*	1 220	2 093	873	**71,6**
Sécurité publique Canada	1 037	1 115	78	**7,5**
Service administratif des tribunaux judiciaires	617	629	12	**1,9**
Service correctionnel du Canada	16 871	17 709	838	**5,0**
Service des poursuites pénales du Canada	783	854	71	**9,1**
Statistique Canada	5 781	5 557	-224	**-3,9**
Transports Canada	5 393	5 523	130	**2,4**
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	13 203	13 736	533	**4,0**
Tribunal des droits de la personne du Canada	18	18	0	**0,0**
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs	7	7	0	**0,0**
Tribunal canadien du commerce extérieur	79	76	-3	**-3,8**
Tribunal d'appel des transports du Canada	7	7	0	**0,0**
Tribunal de la concurrence (Greffe du)	12	12	0	**0,0**
Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs Canada	2	6	4	**200,0**
Tribunal des revendications particulières (Greffe du)	0	6	6	☒
Total	**208 947**	**216 045**	**7 098**	**3,4**

Nota : La différence entre le nombre d'organisations dans ce tableau (79) et le nombre d'organisations ayant signé un Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination (84) est attribuable à l'élément suivant : certaines organisations n'apparaissent pas comme des entités distinctes dans le système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), ce qui signifie que la Commission de la fonction publique ne peut pas illustrer l'effectif ni les mesures d'embauche et de dotation de ces organisations

Les chiffres sur l'effectif sont tirés des données du fichier titulaire du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), lequel provient du système de paie de TPSGC et peut présenter des chiffres différents de ceux qui sont recueillis par les systèmes des ressources humaines des organisations.

* L'effectif de l'Agence de la fonction publique du Canada et environ 300 fonctionnaires de Finances Canada ont été réaffectés au sein du SCT dans le système de paie de TPSGC.

Tableau 46 : Administration des priorités (total de la fonction publique)

Nombre de bénéficiaires de priorité (inscriptions), nombre de placements et nombre de retraits de priorités, selon le type de priorité

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Type de priorité	Reports (a)	Nouveaux dossiers	Total (reports + nouveaux dossiers)	Personnes nommées	Démissions ou départs à la retraite	Droits de priorité expirés	Autres retraits de la liste des priorités (b)	Total des retraits de la liste des priorités	Dossiers actifs à la fin de la période
Congés autorisés (art. 41)	339	308	647	139	28	53	30	250	397
Mises en disponibilité (art. 41)	13	13	26	1	0	13	0	14	12
Total – Priorités légales	**352**	**321**	**673**	**140**	**28**	**66**	**30**	**264**	**409**
Personnel excédentaire (art. 5)	95	422	517	144	23	0	30	197	320
Fonctionnaires devenus handicapés (art. 7)	66	50	116	14	5	15	11	45	71
Membres des FC ou de la GRC libérés pour raisons médicales (art. 8)	242	301	543	215		65	0	280	263
Réinstallation du conjoint (art. 9)	380	438	818	194	12	35	172	413	405
Réintégration à un niveau supérieur (art. 10)	77	103	180	33	1	68		102	78
Personnel exonéré du gouverneur général (art. 6)		0		0	0		0		0
Total – Priorités réglementaires	**860**	**1 314**	**2 174**	**600**	**41**	**183**	**213**	**1 037**	**1 137**
Total général	**1 212**	**1 635**	**2 847**	**740**	**69**	**249**	**243**	**1 301**	**1 546**

(a) Le nombre de reports du 31 mars 2009 est différent du nombre de dossiers actifs au 31 mars 2009 qui a été publié dans le rapport annuel de l'année dernière, en raison de l'inscription de nouvelles priorités reçues à la fin de mars 2009 et activées après le début du nouvel exercice. La validation des données dans le Système de gestion de l'information sur les priorités peut également avoir eu une incidence sur les chiffres présentés.

(b) Les changements aux types de priorité sont inclus dans la rubrique « Autres retraits de la liste de priorités ».

Nota : Voir « Données sur les priorités ».

Tableau 47 : Nombre et répartition des postulants inscrits au programme de recrutement postsecondaire (automne 2009), selon la région géographique de résidence

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique de résidence	Nombre	Pourcentage (%)
Colombie-Britannique	3 139	8,1
Alberta	1 550	4,0
Saskatchewan	422	1,1
Manitoba	821	2,1
Ontario	19 664	50,4
Québec	10 988	28,2
Nouveau-Brunswick	691	1,8
Nouvelle-Écosse	843	2,2
Île-du-Prince-Édouard	247	0,6
Terre-Neuve-et-Labrador	395	1,0
Yukon	13	0,0
Territoires du Nord-Ouest	16	0,0
Nunavut	4	0,0
Extérieur du Canada	188	0,5
Total	**38 981**	**100,0**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique le 31 mars 2010

Tableau 48 : Profil géographique et scolaire des postulants au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Geographic area	2009-2010			
	Postulants	Niveau de scolarité le plus élevé		
		Secondaire	Collégial	Universitaire
Colombie-Britannique	4 260	277	583	3 400
Alberta	2 698	252	621	1 825
Saskatchewan	1 094	77	90	927
Manitoba	2 272	186	202	1 884
Ontario (sauf la RCN)	15 200	1 024	2 109	12 067
Région de la capitale nationale (RCN)	18 506	1 006	3 183	14 317
Québec (sauf la RCN)	10 215	542	2 474	7 199
Nouveau-Brunswick	2 201	248	178	1 775
Nouvelle-Écosse	2 038	217	238	1 583
Île-du-Prince-Édouard	1 032	149	94	789
Terre-Neuve-et-Labrador	783	58	72	653
Yukon	37	4	7	26
Territoires du Nord-Ouest	90	13	27	50
Nunavut	9	4	1	4
Extérieur du Canada	52	2	2	48
Total	**60 487**	**4 059**	**9 881**	**46 547**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique le 31 mars 2010

Tableau 49 : Répartition en pourcentage des postulants à des processus externes et de la population canadienne

Du 1er avril 2009 au 31 mars 2010

Région géographique de résidence	2009-2010	
	Région géographique de résidence des postulants (%)	Population canadienne (%)
Colombie-Britannique	9,3	13,0
Alberta	6,6	10,4
Saskatchewan	1,9	3,1
Manitoba	3,4	3,6
Ontario	45,0	38,5
Québec	24,5	23,9
Nouveau-Brunswick	3,0	2,3
Nouvelle-Écosse	3,5	2,9
Île-du-Prince-Édouard	0,8	0,4
Terre-Neuve-et-Labrador	1,5	1,6
Yukon	0,1	0,1
Territoires du Nord-Ouest	0,2	0,1
Nunavut	0,1	0,1
Total	**100,0**	**100,0**

Source : Système de ressourcement de la fonction publique le 31 mars 2010 et Recensement 2006 de Statistique Canada

Tableau 50 : Nominations externes pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique à des postes de niveau d'agent

2009-2010	Annonces[1]	Demandes d'emploi[2]		Nominations externes[3]	
Région géographique	Nbre	Nbre	% provenant d'autres régions	Nbre	% provenant d'autres régions
Colombie-Britannique	517	63 656	64,3	570	8,5
Alberta	441	40 438	76,7	329	21,8
Saskatchewan	297	19 141	85,5	111	20,7
Manitoba	332	17 917	73,0	230	9,1
Ontario (sauf la RCN)	731	116 003	38,1	856	9,1
Région de la capitale nationale (RCN)	1 019	264 108	42,0	4 296	25,8
Québec (sauf la RCN)	636	70 945	37,0	706	4,2
Nouveau-Brunswick	232	21 198	70,4	203	9,3
Nouvelle-Écosse	254	22 292	74,0	252	21,4
Îles-du-Prince-Édouard	32	2 490	75,7	28	25,0
Terre-Neuve-et-Labrador	161	15 685	66,9	67	19,4
Yukon	27	2 919	95,6	17	52,9
Territoires du Nord-Ouest	107	7 279	94,6	55	41,8
Nunavut	55	3 815	95,1	18	33,3
Extérieur du Canada	2	91	98,9	2	100,0
Total	**4 843**	**667 977**	**50,8**	**7 740**	**19,5**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

[1] Les annonces ayant plus d'un lieu de travail sont calculées comme des annonces multiples (une pour chaque lieu de travail) et peuvent avoir un impact sur la distribution géographique. Exclut les annonces qui contiennent plus d'un groupe et niveau.

[2] Une demande est comptée plusieurs fois quand elle est reçue pour une annonce contenant des lieux de travail multiples.

[3] Ces données ont été obtenues par la comparaison de l'adresse à domicile des candidats (du Système de ressourcement de la fonction publique) avec la région géographique du poste de ces candidats ayant été nommés à la fonction publique en 2009-2010 (des dossiers d'embauche et de dotation de la CFP). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données du Système de ressourcement de la fonction publique que pour environ 70 % des nominations. Ne comprend pas les nominations pour une durée de moins de six mois, le groupe de la direction et les organismes distincts.

Tableau 51: Nominations externes pour les postes annoncés à l'échelle nationale selon la région géographique à des postes autres que ceux du niveau d'agent

2009-2010	Annonces[1]	Demandes d'emploi[2]		Nominations externes[3]	
Région géographique	Nbre	Nbre	% provenant d'autres régions	Nbre	% provenant d'autres régions
Colombie-Britannique	154	28 774	32,2	618	2,3
Alberta	97	15 915	65,6	390	12,3
Saskatchewan	52	6 292	69,4	128	3,9
Manitoba	47	8 205	42,4	174	2,3
Ontario (sauf la RCN)	135	37 365	18,3	763	2,6
Région de la capitale nationale (RCN)	145	100 194	34,3	1 358	14,3
Québec (sauf la RCN)	138	31 218	14,1	620	1,3
Nouveau-Brunswick	40	6 022	47,1	159	3,1
Nouvelle-Écosse	44	6 249	53,9	195	12,8
Île-du-Prince-Édouard	10	1 672	44,7	14	7,1
Terre-Neuve-et-Labrador	26	4 850	23,9	30	3,3
Yukon	3	125	72,8	6	16,7
Territoires du Nord-Ouest	18	856	86,0	15	0,0
Nunavut	4	183	85,2	4	0,0
Extérieur du Canada	0	0	0,0	1	100,0
Total	**913**	**247 920**	**33,2**	**4 475**	**7,3**

Source : Dossiers de la Commission de la fonction publique (CFP) sur les activités d'embauche et de dotation et le Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP)

[1] Les annonces ayant plus d'un lieu de travail sont calculées comme des annonces multiples (une pour chaque lieu de travail) et peuvent avoir un impact sur la distribution géographique. Exclut les annonces qui contiennent plus d'un groupe et niveau.

[2] Une demande est comptée plusieurs fois quand elle est reçue pour une annonce contenant des lieux de travail multiples.

[3] Ces données ont été obtenues par la comparaison de l'adresse à domicile des candidats (du Système de ressourcement de la fonction publique) avec la région géographique du poste de ces candidats ayant été nommés à la fonction publique en 2009-2010 (des dossiers d'embauche et de dotation de la CFP). En raison de difficultés liées aux délais de présentation des données et à leur qualité, la CFP n'a pu établir de correspondance avec les données du Système de ressourcement de la fonction publique que pour environ 70 % des nominations. Ne comprend pas les nominations pour une durée de moins de six mois, le groupe de la direction et les organismes distincts.

Annexe 3

Restrictions et conditions particulières imposées aux organisations à la suite des résultats des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique (en vigueur le 31 mars 2010)*

Agence spatiale canadienne
La CFP conserve tous les pouvoirs pour les processus de ressourcement des EX et procède à toutes les opérations à cet égard (en vigueur depuis le 31 décembre 2005).
Les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes ne peuvent être subdélégués aux fonctionnaires dont le niveau est inférieur à celui qui est indiqué (employés du groupe EX seulement), à l'exception du pouvoir de faire prêter serment et de recevoir les affirmations solennelles, lequel peut être subdélégué à n'importe quel niveau (en vigueur depuis le 31 décembre 2005).
Santé Canada
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le cadre du processus du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 21 août 2009).
L'organisation doit présenter un plan d'action qui décrit la façon dont elle répondra aux recommandations issues de la vérification de la CFP (en vigueur depuis le 21 août 2009).
Infrastructure Canada
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le cadre du processus du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 22 juin 2009).
L'organisation doit présenter tous les documents et comptes rendus des réunions de son Comité des RH portant sur les questions de dotation (en vigueur depuis le 22 juin 2009).
Gendarmerie royale du Canada
Un conseiller spécial est assigné par la CFP afin de travailler de concert avec l'organisation pour appuyer le commissaire et lui donner des conseils sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP (en vigueur depuis le 1er avril 2008).
Un membre du personnel des ressources humaines (RH) investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser une nomination, au cas par cas, seulement s'il est de niveau équivalent ou supérieur à celui d'un gestionnaire d'embauche (en vigueur depuis le 1er juillet 2009).
Un membre du personnel des RH investi des pouvoirs subdélégués peut autoriser, au cas par cas, une nomination intérimaire pour une durée inférieure à quatre mois (à l'exception du groupe EX), pour les postes dotés seulement (en vigueur depuis le 2 février 2009).
L'organisation doit présenter à la CFP des rapports semestriels (dont un dans le cadre du processus du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation) sur la mise en œuvre des recommandations formulées dans le rapport de vérification de la CFP et sur ses activités de dotation (en vigueur depuis le 1er avril 2008).

*Conditions des nominations effectuées à l'issue de processus annoncés ou non annoncés, internes ou externes.

Annexe 4

Plan de vérification et d'études pour 2011 et 2012

La Commission de la fonction publique (CFP) surveille l'intégrité du système de dotation et l'impartialité politique de la fonction publique pour le compte du Parlement. Afin de s'acquitter de ses responsabilités envers le Parlement, la CFP effectue des vérifications et des études indépendantes visant à examiner les activités de dotation des ministères et organismes, et à analyser des questions qui touchent l'ensemble de l'administration publique.

Le Plan de vérification et d'études permet à la CFP d'atteindre son objectif qui consiste à effectuer des vérifications auprès des ministères et organismes, selon un cycle de cinq à sept ans. Plus précisément, le plan définit les engagements prévus pour 2011 et 2012, sous réserve des modifications qui pourront être apportées au fur et à mesure que la CFP actualisera ses évaluations de risque et ses activités de surveillance.

Résumé des projets de vérification et d'études en cours et prévus pour 2011 et 2012

Projets en cours et prévus pour 2011	
Titre	Description
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Vérification d'entité
Agence de la consommation en matière financière du Canada	Vérification d'entité
Bureau du surintendant des institutions financières Canada	Vérification d'entité
Environnement Canada	Vérification d'entité
Office national de l'énergie	Vérification d'entité
Ressources naturelles Canada	Vérification d'entité
Transports Canada	Vérification d'entité
Tribunal d'appel des transports du Canada	Vérification d'entité
Tribunal des droits de la personne du Canada	Vérification d'entité
Vérification de suivi des nominations de cadres de direction	Vérification pangouvernementale
Méthodes visant à mesurer la durée des processus de dotation	Étude
Mise à jour des études statistiques déjà publiées	Étude
Qualité des données de dotation des ministères	Étude

Projets prévus pour 2012	
Titre	Description
Agence des services frontaliers du Canada	Vérification de suivi d'entité
Gendarmerie royale du Canada	Vérification de suivi d'entité
Infrastructure Canada	Vérification de suivi d'entité
Santé Canada	Vérification de suivi d'entité
Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec	Vérification d'entité
Bureau du secrétaire du gouverneur général	Vérification d'entité
Bureau de la sécurité des transports du Canada	Vérification d'entité
Commissariat aux langues officielles	Vérification d'entité
Commission mixte internationale	Vérification d'entité
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Vérification d'entité
Industrie Canada	Vérification d'entité
Ministère de la Justice Canada	Vérification d'entité
Passeport Canada	Vérification d'entité
Procréation assistée Canada	Vérification d'entité
Service correctionnel Canada	Vérification d'entité
Service des poursuites pénales Canada	Vérification d'entité
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Vérification d'entité
Application des critères de mérite	Étude
Étude sur les outils d'évaluation	Étude
Recrutement externe au niveau intermédiaire	Étude

Annexe 5

Examen des activités de surveillance de la Commission de la fonction publique – Plan d'action

Ce tableau résume les progrès réalisés en 2009-2010 relativement à la mise en œuvre des recommandations du Comité d'examen indépendant formé à l'automne 2008. Ce comité a pour mandat d'évaluer la pertinence de la démarche et l'importance des efforts déployés par la Commission de la fonction publique (CFP) au chapitre des activités de surveillance.

Communication avec les intervenants

Recommandations du Comité	Progrès réalisés à ce jour
1. Afin de rationaliser ses rapports au Parlement, la CFP devrait envisager de lui remettre un rapport global résumant les résultats des activités de vérification des ministères, tout en continuant de fournir à ceux-ci les résultats de leurs vérifications individuelles. Pour garantir la transparence du processus de reddition de comptes, les rapports de vérification des ministères doivent rester facilement accessibles au public et, par conséquent, être affichés sur le site Web de la CFP.	Pour l'exercice 2010-2011, la CFP déposera un rapport global réunissant ses rapports de vérification. Une fois approuvés, tous les rapports de vérification seront affichés sur le site Web de la CFP et, par conséquent, seront accessibles au public.
2. Pour améliorer la collaboration entre la CFP et les ministères et organismes centraux, essentielle à une surveillance efficace, la CFP doit créer une tribune régulière pour faciliter le dialogue sur la dotation et la surveillance avec les administrateurs généraux des ministères et des organismes centraux.	La CFP a rencontré régulièrement des représentants du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) afin d'échanger et de collaborer de façon à offrir un meilleur soutien aux administrateurs généraux et à leurs organisations. En outre, au cours des huit derniers mois, l'équipe d'examen des Lignes directrices en matière de nomination de la CFP a consulté régulièrement les représentants du BDPRH. La CFP a transmis le rapport du Comité d'examen indépendant au Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique, lequel relève du greffier, et lui a présenté des mises à jour sur sa contribution au recrutement et ses travaux sur l'impartialité politique et les activités politiques. La CFP a élaboré une stratégie de communication et de liaison externe qui prévoit la transmission de son plan annuel de vérification au Bureau du contrôleur général (BCG) et aux organisations, et sa diffusion en ligne chaque année.

3. Pour améliorer la communication entre la CFP et les agents négociateurs de la fonction publique, la CFP doit tenir régulièrement des réunions avec les dirigeants de ces agents.	La CFP a mis au point une façon de relancer le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP) au début de l'exercice 2009-2010. En février 2010, après avoir désigné un agent négociateur comme coprésident, la CFP a rencontré les représentants du Conseil national mixte afin de discuter de l'approche proposée pour relancer le CCCFP, notamment la façon d'amener les membres du CCCFP à prendre part à l'examen de la LEFP actuellement mené par la CFP. Il a également été convenu de tenir une réunion de tous les membres du CCCFP en avril 2010.
4. Pour tenir compte des changements en matière de direction et de renouvellement de la fonction publique, la CFP doit continuer à communiquer son cadre de surveillance et offrir une formation et une orientation continues aux administrateurs généraux, aux gestionnaires hiérarchiques et aux spécialistes des RH. Le cas échéant, les agents négociateurs devraient être invités à participer aux séances d'orientation et de formation.	La CFP a mis sur pied un groupe de travail réunissant des représentants de la CFP et ayant pour tâche de concevoir et de mettre au point une séance d'information qui sera offerte en 2010-2011. De plus, une nouvelle séance d'information sur le ressourcement des cadres a été élaborée et sera présentée au début de l'exercice 2010-2011. Cette séance est axée principalement sur l'orientation et la formation des gestionnaires supérieurs et des conseillers en ressources humaines sur le plan des attentes liées aux processus de nomination des cadres.

Collaboration avec le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général

Recommandations du Comité	Progrès réalisés à ce jour
5. Pour réduire au minimum, au sein des ministères, le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et aux vérifications internes, la CFP et le Bureau du contrôleur général (BCG) doivent élaborer un protocole d'entente afin de déterminer la meilleure façon de rationaliser leurs activités dans les domaines suivants : • vérifications prévues de la dotation tout en respectant la responsabilité individuelle; • renforcement de la capacité des comités de vérification — formation et éducation sur les exigences de la LEFP et les responsabilités de la CFP en matière de surveillance; • renforcement de la capacité de l'ensemble des vérificateurs internes — élaboration de méthodes pour l'exécution des vérifications de dotation; formation et éducation sur la mise en application de ces méthodes.	La stratégie de communication et de liaison externe de la CFP fait état des principales activités visant à faire connaître à la collectivité des vérificateurs internes et aux comités de vérification la méthodologie utilisée par la CFP. En novembre 2009, la CFP a rencontré les représentants du BCG afin de discuter des mandats et des travaux ainsi que de la liaison avec les vérificateurs internes. Invitée à participer à la réunion des comités de vérification des ministères et organismes tenue en décembre 2009, la CFP y a présenté ses activités. La CFP s'est engagée à communiquer en ligne ses méthodes de vérification à l'ensemble des vérificateurs internes sur le site Web du gouvernement du Canada GCPEDIA. Une ébauche du contenu a été élaborée et il y a eu des réunions avec les Communications à ce sujet. Tous les documents doivent être communiqués aux vérificateurs internes en juin 2010.

6. Pour réduire au minimum, au sein des ministères, le chevauchement des activités de surveillance liées aux vérifications de la dotation de la CFP et aux vérifications des RH menées par le Bureau du vérificateur général (BVG), la CFP devrait travailler avec le BVG afin de favoriser la collaboration et l'établissement d'un mécanisme officiel d'échange des plans.	La CFP continue de transmettre ses plans de vérification au Bureau du vérificateur général (BVG) et rencontre ses représentants, deux fois l'an, afin de discuter de questions liées à tout chevauchement éventuel des activités. La CFP poursuit ses rencontres avec les ministères, y compris les comités ministériels de vérification, selon les besoins, afin de préciser les activités et les attentes.

Examen des lignes directrices et du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation

Recommandations du Comité	Progrès réalisés à ce jour
7. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères, la CFP doit : • terminer l'examen stratégique prévu des lignes directrices concernant les pouvoirs de nomination et les pouvoirs connexes; • continuer à parfaire son Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD); • assurer une consultation et une communication adéquates avec les intervenants pendant qu'elle apporte des changements à ses lignes directrices et au CRGD.	La CFP a tenu de nombreuses rencontres de consultation avec des intervenants internes et externes. À la suite de ces rencontres, les guides correspondant aux lignes directrices individuelles ont été simplifiés et réduits – le nombre de documents est passé de 52 à 8, soit un guide par ensemble de lignes directrices – ce qui a permis d'alléger le « labyrinthe de règles ». Un plan de mise en œuvre et un plan de communications et de liaison externe sont en cours d'élaboration. De plus, cinq outils nouveaux ou révisés de soutien relatifs aux lignes directrices nouvelles ou révisées ont été publiés en août 2009 dans le cadre de l'initiative d'examen des lignes directrices. À la suite des consultations tenues, les Lignes directrices en matière d'annonces dans les processus de nomination et les Lignes directrices en matière de sélection et de nomination ont été mises à jour. Toutes les lignes directrices en matière de nomination font l'objet d'un examen approfondi en fonction des commentaires des intervenants ainsi que des constatations issues de l'examen de documents existants et des décisions du Tribunal de la dotation dans la fonction publique. La CFP continue de consulter régulièrement les intervenants dans le cadre de sa démarche visant à parfaire son CRGD. Certaines révisions ont été mises en œuvre pendant le cycle d'établissement de rapports 2009-2010 de façon à préciser les attentes de la CFP. Ainsi, les indicateurs qui y figurent sont plus clairs et s'harmonisent mieux avec les sources d'information centrales. Tout chevauchement a été éliminé et le nombre d'indicateurs est passé de 37 à 29. Selon les organisations, ces changements montrent que leurs points de vue ont été pris en compte, et le fardeau de production de rapports a été allégé.

	D'autres consultations sont en cours et visent à apporter des améliorations additionnelles aux indicateurs pendant l'exercice 2010-2011. À la suite des consultations, la CFP a adopté une nouvelle approche pour les organisations de très petite taille dont l'effectif compte moins de 100 employés afin de réduire au minimum le fardeau de production de rapports. Dans leur cas, la CFP a utilisé un modèle et un outil d'évaluation sur mesure. Pour appuyer ses communications continues avec les intervenants, la CFP a mis à jour la Trousse de renseignements de la CFP et entend créer un site Internet portant sur l'évaluation de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. De plus, la CFP a établi un calendrier des relations stratégiques extérieures et consultations ministérielles afin de faciliter la coordination interne du calendrier des allocutions et des activités de liaison.
8. Pour clarifier ses attentes à l'égard des ministères quant à l'utilisation des processus de nomination non annoncés, la CFP doit préciser et communiquer ses attentes à propos des lignes directrices en matière de choix du processus de nomination et, pour ce faire, consulter adéquatement les intervenants.	La CFP continue de clarifier sa position sur le recours aux processus de nomination non annoncés, soulignant que, dans la plupart des situations, les processus annoncés sont davantage conformes aux valeurs fondamentales et aux valeurs directrices de la LEFP. Afin de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les organisations utilisent des processus non annoncés ainsi que la fréquence de leur utilisation, la CFP a, en novembre 2009, apporté des modifications à son Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) de façon à permettre aux organisations de fournir l'information à cet égard. Ainsi, en utilisant les choix intégrés au SGIP, les organisations peuvent indiquer la raison pour laquelle elles ont recours à des processus non annoncés ou même préciser toute autre raison, le cas échéant. Les organisations qui utilisent le nouveau système transmettent continuellement des commentaires à la CFP à ce sujet. En outre, la CFP a tenu des consultations sur sa position quant à l'utilisation de processus de nomination non annoncés. Des explications concernant la position de la CFP ainsi que l'utilisation appropriée de processus non annoncés seront communiquées aux organisations. D'autres modifications seront apportées au cours de l'exercice 2010-2011.

Activités de surveillance et processus relatifs au Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation

Recommandations du Comité	Progrès réalisés à ce jour
9. Pour améliorer en permanence l'efficacité de son processus de surveillance, la CFP doit : • veiller à consulter adéquatement les intervenants et à leur communiquer le processus d'évaluation du Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation (RMORCD); • parfaire le processus d'évaluation du RMORCD.	La CFP a tiré des leçons du processus du RMORCD de 2008-2009 et a tenu des consultations suivies auprès des parties intéressées afin de continuer à parfaire le CRGD. Elle a recueilli des renseignements venant d'organisations de différentes tailles, en organisant des discussions en table ronde réunissant un nombre représentatif d'organisations et en tenant des consultations auprès de la collectivité des ressources humaines. Pour le processus d'évaluation du RMORCD 2009-2010, on a eu recours à un CRGD et à des modèles de RMORCD simplifiés ainsi qu'à des lignes directrices d'évaluation et des outils d'analyse révisés. Une nouvelle approche et un nouveau modèle ont été utilisés pour les organisations de très petite taille afin de réduire le fardeau de la production de rapports.
10. Pour améliorer l'efficacité globale de ses activités de surveillance des données, la CFP doit : • mettre en œuvre une stratégie officielle en matière de données et mettre à niveau son infrastructure de Technologie de l'information (TI); • continuer de collaborer avec les ministères et organismes centraux de façon à contribuer à la mise en place, à l'échelle du gouvernement, d'une approche rationalisée en ce qui concerne la collecte des données et les systèmes de TI connexes.	La CFP a élaboré une vision et un ensemble commun de priorités en vue de créer un environnement de gestion de données et de renseignements d'affaires devant faciliter l'échange de renseignements de dotation plus à jour entre la CFP et les organisations. En outre, la CFP a rencontré régulièrement des représentants du BDPRH afin de contribuer à l'élaboration de la fiche de rendement sur la gestion des personnes préparée par le Secrétariat du Conseil du Trésor, laquelle permet de cibler les principaux indicateurs de rendement et sources de données ainsi que les mesures et sources justificatives.
11. Pour contribuer à l'efficacité globale de ses activités de surveillance du choix du processus de nomination, la CFP doit examiner son approche concernant la collecte de données sur les processus de dotation non annoncés afin de déterminer s'il serait possible d'y apporter des changements en vue d'obtenir des données plus exactes et plus complètes.	La CFP a apporté des modifications à son SGIP afin qu'il puisse être utilisé pour réunir des données additionnelles auprès des organisations quant à l'utilisation des processus non annoncés. Ces modifications, introduites en novembre 2009, seront mises à jour en 2010-2011 dans la foulée des consultations permanentes auprès des intervenants internes et externes.
12. Pour assurer la durabilité de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer à mettre en œuvre des plans visant à : • accroître le niveau de ressources qu'elle consacre aux activités de surveillance; • investir dans la planification de la relève et le renforcement de la capacité dans ce domaine.	En 2009-2010, la CFP a regroupé ses activités d'analyse de données et de sondage en une seule entité afin d'utiliser plus efficacement la technologie, les pratiques et les ressources humaines. En outre, la CFP a restructuré ses activités de surveillance afin d'en assurer la viabilité à long terme.

Vérification

Recommandations du Comité	Progrès réalisés à ce jour
13. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification et la viabilité de ses activités dans ce domaine, la CFP doit continuer à mettre en œuvre ses plans visant à : • investir dans la promotion du travail d'équipe et le leadership de ses vérificateurs; • établir et mettre en œuvre une stratégie d'apprentissage en vue d'assurer le respect des méthodes et l'efficacité des vérifications (formation et coaching par exemple).	La CFP a accompli un travail d'envergure dans ce domaine. En effet, elle a mis en place une stratégie d'apprentissage et de perfectionnement et offert des cours et des ateliers pour renforcer les compétences en vérification. En outre, la mise sur pied, en 2009, d'un programme de perfectionnement professionnel vient renforcer la planification de la relève et permet à la CFP de s'assurer de disposer des compétences requises pour exécuter le travail.
14. Pour assurer l'efficacité de son processus de vérification, la CFP doit : • adapter ses méthodes de vérification afin qu'elles correspondent mieux au contexte particulier des vérifications de la dotation, qu'elles établissent des liens manifestes avec le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et le Cadre de nomination de la CFP, et qu'elles mettent davantage l'accent sur les questions importantes qui présentent des risques; • fournir la technologie et les outils de soutien adéquats nécessaires à la vérification (outils d'échantillonnage et documents de travail électroniques par exemple).	En 2009-2010, la CFP a procédé à une révision complète et à la simplification de ses méthodes de vérification qu'elle met en œuvre depuis décembre 2009. Les critères de vérification s'inspirent de l'Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination, du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et du Cadre de nomination de la CFP. De plus, afin de renforcer ses méthodes de vérification, la CFP a mis au point des outils, un logiciel d'échantillonnage et des modèles pour appuyer l'application des nouvelles méthodes.
15. Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP doit : • continuer de mettre à jour et de réviser son modèle de planification des ressources en tenant compte de l'expérience récente et des pratiques exemplaires en vigueur dans la profession; • mettre en œuvre le nombre cible récemment révisé d'heures prévues au budget; • mettre en œuvre des techniques de gestion de projets plus rigoureuses afin d'assurer le dépistage rapide d'éventuels dépassements de coûts et la prise de mesures correctives en temps opportun.	Afin d'améliorer ces aspects, la CFP assure le perfectionnement des compétences en gestion de projets grâce à des cours, et à des ateliers sur le sujet. La CFP a mis au point un modèle de planification des ressources et travaille à l'élaboration d'outils pour aider les équipes de vérification à respecter le nombre d'heures cible, tant pour les vérifications d'entité que pour les vérifications pangouvernementales, et pour reconnaître les différences entre les organisations de petite et de grande taille.

16. Pour maintenir le caractère raisonnable des efforts prévus en matière de vérification, la CFP doit : • obtenir une rétroaction officielle des ministères grâce à un processus structuré de sondages d'opinion; • entreprendre tous les ans ou tous les deux ans un examen externe de l'assurance de la qualité.	La CFP a élaboré un questionnaire structuré et s'apprête à le mettre à l'essai dans plusieurs ministères en 2010-2011. La CFP est à mettre au point des méthodes et des outils pour appuyer le programme de gestion de la qualité et d'amélioration et pour contribuer au succès de l'examen externe de la qualité de 2011.

Surveillance du rendement et présentation de rapports

Recommandations du Comité	Progrès réalisés à ce jour
17. Pour garantir que les efforts consacrés par la CFP à la surveillance demeurent adéquats, les examens annuels des plans stratégiques et du rendement menés par la CFP doivent continuer d'inclure un examen rigoureux des résultats de ses activités de surveillance et de vérification.	Dans le cadre de son processus de planification stratégique et d'examen du rendement, la CFP continuera d'examiner les résultats de ses activités de surveillance et de vérification afin d'assurer le maintien d'un sain équilibre entre les deux. La CFP a établi une stratégie de mesure du rendement afin d'évaluer les progrès accomplis au regard du plan d'action concernant les activités de surveillance. Le bureau de projet étudie actuellement un modèle logique avant de passer à la prochaine étape qui consistera à élaborer un cadre officiel de mesure du rendement pour assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations. S'il y a lieu, la CFP apportera des modifications aux rapports connexes (Rapport sur les plans et priorités (RPP), Rapport ministériel sur le rendement). D'ailleurs, ces modifications apparaîtront dans le RPP de 2011-2012.
18. Pour garantir la responsabilisation et la transparence des résultats touchant le rendement de ses activités de surveillance, la CFP doit continuer de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications exécutées au cours d'une année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement de la capacité.	La CFP continuera de rendre compte au Parlement du nombre prévu et réel de vérifications menées chaque année, ainsi que des progrès accomplis quant au renforcement de la capacité et aux résultats atteints.

Annexe 6

Glossaire

Abus de pouvoir (Abuse of authority) – Utilisation inappropriée intentionnelle d'un pouvoir. L'abus de pouvoir inclut la mauvaise foi et le favoritisme personnel.

Accessibilité (Access) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les personnes de partout au pays aient la possibilité de poser leur candidature en vue d'un emploi dans la fonction publique, et ce, dans la langue officielle de leur choix, et d'être prises en considération pour ce poste.

Activité politique (Political activity) – Aux termes de la partie 7 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, toute activité exercée au sein d'un parti politique, ou exercée pour soutenir un tel parti ou pour s'y opposer; toute activité exercée pour soutenir un candidat avant ou pendant la période électorale ou pour s'y opposer; ou le fait d'être candidat à une élection fédérale, provinciale, territoriale ou municipale, ou de tenter de le devenir avant ou pendant la période électorale.

Affectation (Assignment) – Mouvement temporaire d'un fonctionnaire à un poste de même niveau au sein d'une organisation pour effectuer certaines tâches ou remplir les fonctions d'un poste existant, ou prendre en charge un projet spécial. Il s'agit d'une mesure administrative qui n'est pas une nomination, ni une mutation. L'affectation ne peut pas constituer une promotion, ni prolonger une période d'emploi. Le fonctionnaire en affectation demeure le titulaire de son poste d'attache.

Autochtones (Aboriginal peoples) – Les Indiens, les Inuits et les Métis, selon la *Loi sur l'équité en matière d'emploi.*

Autodéclaration (Self-declaration) – Renseignements que les postulants fournissent de leur propre chef à des fins statistiques lors des processus de nomination et dans le cas des processus ciblant les groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi, qui servent à déterminer l'admissibilité.

Auto-identification (Self-identification) – Collecte de renseignements sur l'équité en matière d'emploi que les employés fournissent de façon volontaire. Ils servent à des fins statistiques pour analyser et surveiller les progrès réalisés à l'endroit des groupes désignés dans la fonction publique fédérale et aux fins de production des rapports sur la représentation au sein de l'effectif.

Bénéficiaire de priorité (Priority person) – Personne qui a le droit, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, pendant une période limitée, d'être nommée avant quiconque à tout poste vacant dans la fonction publique. La personne doit posséder les qualifications essentielles pour le poste.

Besoins organisationnels (Organizational needs) – Critère de mérite lié aux besoins actuels ou futurs qui pourraient améliorer le fonctionnement de l'organisation ou la réalisation de son mandat. Les besoins organisationnels peuvent comprendre l'examen de la candidature de membres de groupes désignés.

Cadre de nomination (Appointment Framework) – Instruments de politique liés aux lignes directrices en matière de nomination, à la délégation et à la responsabilisation, qui définissent les attentes de la Commission de la fonction publique envers les administrateurs généraux en matière d'élaboration de systèmes de dotation, afin que ceux-ci soient conformes aux exigences législatives et aux valeurs de dotation dans la fonction publique.

Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation – CRGD (Staffing Management Accountability Framework – SMAF) – Cadre énonçant les attentes pour un système de nomination bien géré, qui permet la surveillance continue des pouvoirs délégués et la production de rapports pour la Commission de la fonction publique. Ce cadre sert à évaluer les facteurs clés de réussite, l'atteinte des résultats et le respect des valeurs de nomination.

Classification (Classification) – Groupe, sous-groupe (le cas échéant) et niveau professionnels attribués à une personne ou à un poste.

Critères de mérite (Merit criteria) – Il s'agit des quatre types de critères visant à déterminer le mérite pour les nominations effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, à savoir : les qualifications essentielles, les qualifications constituant un atout, les besoins organisationnels et les exigences opérationnelles.

Décret d'exemption concernant les langues officielles dans la fonction publique – DELOFP (Public Service Official Languages Exclusion Approval Order – PSOLEAO) – Décret qui prévoit certaines circonstances dans lesquelles une personne n'a pas à satisfaire, de façon temporaire ou permanente, aux exigences en matière de langues officielles liées à un poste bilingue.

Décrets d'exemption (Exclusion Approval Orders – EAO) – Permet l'exemption de personnes, de postes, ou d'une catégorie de personnes ou de postes, de l'application en tout ou en partie de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP) lorsque la Commission de la fonction publique (CFP) estime que l'application de la LEFP ou de certaines de ses dispositions n'est ni réalisable, ni dans l'intérêt de la fonction publique. Le décret d'exemption exige l'approbation du gouverneur en conseil et est généralement accompagné d'un règlement du gouverneur en conseil, pris sur la recommandation de la CFP, prévoyant la façon dont on doit traiter les personnes ou les postes exclus.

Discussion informelle (Informal discussion) – Possibilité offerte à une personne qui n'a pas été retenue dans un processus de nomination interne, de discuter de façon informelle de la décision, avant que la nomination ne soit effectuée.

Disponibilité au sein de la population active (Workforce availability) – Répartition des personnes appartenant aux groupes désignés au titre de l'équité en matière d'emploi sous forme de pourcentage de l'ensemble de la population active du Canada. Aux fins de la fonction publique fédérale, la disponibilité au sein de la population active repose uniquement sur les citoyens canadiens qui occupent, sur le marché du travail canadien, des emplois qui correspondent aux emplois de la fonction publique, et elle est calculée à partir des données du recensement. Les estimations relatives aux personnes handicapées proviennent notamment des données de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités (EPLA) de 2006, dont les données sont également recueillies par Statistique Canada.

Dotation électronique (E-staffing) – Utilisation de la technologie pour aider les gestionnaires à mener à bien les processus de dotation, par exemple la présélection électronique d'un grand nombre de demandes d'emploi.

Droit de priorité de nomination (Priority entitlement) – Droit d'être nommé à un poste avant quiconque si les qualifications essentielles sont satisfaites. Il existe, aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, trois types de priorités légales (dans l'ordre, fonctionnaire excédentaire nommé au sein de son organisation, fonctionnaire en congé dont le poste a été doté par un remplaçant pour une période indéterminée ou son remplaçant, et personne mise en disponibilité) et six priorités réglementaires en vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* (dans aucun ordre particulier, fonctionnaire excédentaire nommé à l'extérieur de son organisation, fonctionnaire qui devient handicapé, membre des Forces canadiennes libéré pour des raisons médicales et membre de la Gendarmerie royale du Canada renvoyé pour des raisons médicales, fonctionnaire en congé autorisé en raison de la réinstallation de l'époux ou du conjoint de fait, fonctionnaire bénéficiant d'une priorité de réintégration à son groupe et niveau d'origine et les époux ou conjoints de fait survivants de fonctionnaires, des membres des Forces canadiennes et des membres de la Gendarmerie royale du Canada dont le décès est attribuable à l'exercice de leurs fonctions).

Durée d'emploi (Tenure) – Période pour laquelle une personne est embauchée.

Emploi occasionnel (Casual employment) – Possibilité d'embaucher une personne à court terme. Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), l'employé occasionnel ne peut, au cours d'une année civile, travailler dans une organisation donnée plus de 90 jours ouvrables, exception faite du Bureau du directeur général des élections où, dans certains cas, la période maximale est de 165 jours par année civile. D'autres dispositions de la LEFP, comme l'exigence en matière de mérite et l'admissibilité aux processus de nomination interne, ne s'appliquent pas aux employés occasionnels.

Emploi pour une durée déterminée (Specified term employment) – Emploi, à temps partiel ou à temps plein, qui prend fin à une date déterminée.

Emploi pour une période indéterminée – emploi permanent (Indeterminate –permanent – employment) – Emploi à temps plein ou à temps partiel (y compris saisonnier) dont la durée n'est pas déterminée.

Enquête (Investigation) – Enquête portant sur des préoccupations ou allégations liées aux processus de nomination ou sur des allégations d'activités politiques irrégulières menées par des fonctionnaires.

Études (Studies) – Les études visent à accroître la compréhension du système de dotation, à mettre l'accent sur des enjeux potentiels en dotation, et à relever les leçons retenues et les bonnes pratiques. Portant sur des questions qui exigent des éclaircissements ou qui intéressent les parlementaires ou la population, elles sont essentiellement exploratoires et font appel à des méthodes diverses. Bien qu'elles soient généralement plus descriptives que les vérifications, les études peuvent servir à guider d'autres responsables de la surveillance sur la façon d'évaluer ces questions à l'avenir et d'améliorer les lignes directrices régissant le processus de nomination.

Études statistiques (Statistical studies) – Les études statistiques sont des études analytiques fondées sur les vastes bases de données de la Commission de la fonction publique (CFP) qui visent à clarifier des questions liées à l'embauche et aux activités de dotation à la fonction publique fédérale. Les études statistiques sont habituellement axées sur la description, en termes analytiques, des pratiques de dotation, l'étude des questions particulières touchant des politiques et des programmes dans une perspective d'analyse, et la prestation de soutien analytique à l'égard des fonctions de surveillance de la CFP.

Étudiants contribuant à l'avancement et à l'innovation en recherche – ÉCLAIR (Students Providing Aligned Research and Knowledge – SPARK) – Programme qui permet de bien mettre en rapport les capacités intellectuelles des étudiants et des professeurs universitaires avec les besoins de la fonction publique fédérale en matière de recherche.

Évaluation de langue seconde – ELS (Second language evaluation – SLE) – Tests linguistiques utilisés par la Commission de la fonction publique pour déterminer la maîtrise de la seconde langue officielle des fonctionnaires et des postulants. Il s'agit de tests de compréhension de l'écrit, d'expression écrite et d'interaction orale qui permettent d'évaluer la capacité de la personne à lire, à écrire, à parler et à comprendre la seconde langue officielle dans un contexte de travail.

Examen de connaissances sur le Cadre de nomination – ECCN (Appointment Framework Knowledge Test – AFKT) – Test de la Commission de la fonction publique (CFP) permettant de valider les connaissances des spécialistes des ressources humaines (RH) relativement au Cadre de nomination de la CFP et aux lois pertinentes. Comme condition de délégation, les administrateurs généraux doivent s'assurer que leurs gestionnaires subdélégués peuvent compter sur des spécialistes des RH dont les connaissances relatives au Cadre de nomination ont été validées par la CFP.

Exercice financier (Fiscal year) – Du 1er avril au 31 mars, dans l'administration publique.

Exercice *In-basket* (In-basket exercise) – Technique d'évaluation qui consiste à simuler les aspects importants d'un poste de gestion. Le candidat est amené à résoudre les questions et problèmes de gestion qui lui sont présentés sous forme de documents tels que des courriels

provenant de supérieurs, collègues et subordonnés; de rapports organisationnels; de lettres d'intervenants; de messages et d'autres pièces de correspondance qui se sont accumulés dans la corbeille à courrier du gestionnaire.

Exigences linguistiques du poste (Language requirements of the position) – Désignation d'un poste de la fonction publique, par l'administrateur général, comme bilingue ou unilingue, selon les catégories suivantes : bilingue, français essentiel, anglais essentiel, ou encore français ou anglais essentiel.

Exigences opérationnelles (Operational requirements) – Critère de mérite lié aux exigences actuelles ou futures d'une organisation pour le bon fonctionnement de l'unité de travail ou de l'organisation (p. ex. travail de fin de semaine, nécessité de voyager, travail par quarts).

Exigences relatives à l'évaluation (Assessment requirements) – Exigences énoncées dans les lignes directrices de la Commission de la fonction publique sur l'évaluation visant à assurer que les processus et méthodes d'évaluation permettent de choisir les personnes qui possèdent les qualifications et qui répondent aux autres critères de mérite employés pour prendre la décision de nomination; ces exigences prévoient des bases solides pour effectuer des nominations fondées sur le mérite.

Facteurs clés de réussite (Key success factors) – Infrastructure, processus, pratiques et mesures définies dans les secteurs clés de changement du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation qui sont nécessaires à l'atteinte d'un rendement positif en dotation.

Favoritisme personnel (Personal favouritism) – Mesure ou conduite inappropriée de la part d'un fonctionnaire qui, en utilisant ses connaissances, son pouvoir ou son influence, accorde un avantage indu ou un traitement préférentiel à un fonctionnaire actuel, ou à un candidat en vue d'un emploi dans la fonction publique.

Femmes (Women) – Groupe désigné aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Fonction publique (Public service) – Aux termes de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les postes qui sont compris dans les entités ci-après ou qui en relèvent : les ministères nommés à l'annexe I, les organisations inscrites à l'annexe IV et les organismes distincts énumérés à l'annexe V de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Fonctionnaire (Employee) – Personne employée dans un secteur de la fonction publique où la Commission de la fonction publique a le pouvoir exclusif d'effectuer des nominations. Les travailleurs à temps partiel et les employés occasionnel ne sont pas des fonctionnaires. En ce qui concerne les activités politiques, ce terme s'étend aux personnes employées par les organismes suivants : Instituts de recherche en santé du Canada, Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, Agence du revenu du Canada, Agence Parcs Canada, Office national du film et Tribunal de la dotation de la fonction publique.

Fonctionnaire excédentaire (Surplus employee) – Fonctionnaire nommé pour une période indéterminée dont le poste a été officiellement déclaré excédentaire, par écrit, par l'administrateur général, en raison d'un manque de travail, de la suppression d'une

fonction, d'une réinstallation pour laquelle le fonctionnaire ne souhaite pas déménager ou du transfert du travail ou d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Formulaire d'affirmation d'affiliation autochtone – FAAA (Affirmation of Aboriginal Affiliation Form – AAAF) – Un formulaire qui doit être rempli lors des processus de nomination visant les Autochtones, internes et externes, annoncés et non annoncés. La personne nommée déclare ainsi solennellement son appartenance autochtone. Le formulaire constitue une condition de nomination.

Gestionnaire subdélégué (Sub-delegated manager) – Personne à qui l'administrateur général a délégué, par écrit, l'autorité d'exercer certains pouvoirs de nomination et d'autres pouvoirs connexes qui lui ont été délégués par la Commission de la fonction publique.

Groupe de la direction (Executive Group) – Groupe professionnel qui assure le leadership au sein de la fonction publique; il comprend cinq niveaux (EX-1 à EX-5).

Groupe professionnel (Occupational group) – Regroupement de classifications qui comprennent des fonctions similaires exigeant des compétences semblables.

Groupes désignés (Designated groups) – Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, il s'agit des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des membres des minorités visibles.

Impartialité politique (Non-partisanship) – Une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui vise à appuyer une fonction publique professionnelle et une institution démocratique responsable, tout en donnant l'assurance que les nominations et promotions externes et internes à la fonction publique sont axées sur le mérite et indépendantes de toute influence politique. Elle appuie la capacité et la volonté des fonctionnaires de servir les gouvernements, sans égard à leur affiliation politique. Elle permet aux fonctionnaires de formuler des conseils stratégiques objectifs, et d'administrer les programmes et services de façon politiquement impartiale, pour le compte des Canadiens.

Indicateur (Indicator) – Au nombre des éléments du Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation, les indicateurs sont utilisés pour mesurer les diverses caractéristiques du système de dotation afin d'évaluer dans quelle mesure un résultat prévu est atteint, et pour constater l'état du système de nomination de la fonction publique fédérale.

Influence politique (Political influence) – Ingérence exercée au cours d'un processus de nomination. Il peut s'agir, entre autres, de l'ingérence exercée par un cabinet de ministre ou un bureau de député.

Infotel (Infotel) – Ligne téléphonique d'information, sans frais, offerte par la Commission de la fonction publique pour renseigner les Canadiens sur les postes ouverts au public affichés sur *emplois.gc.ca*.

Instrument de délégation et de responsabilisation en matière de nomination – IDRN (Appointment Delegation and Accountability Instrument – ADAI) – Document officiel par lequel la Commission de la fonction publique délègue ses pouvoirs de nomination et ses pouvoirs connexes aux administrateurs généraux. L'IDRN détermine les pouvoirs, toute condition liée à la délégation et à la subdélégation de ces pouvoirs, et la façon dont les administrateurs généraux seront tenus responsables de leurs pouvoirs délégués.

Justice (Fairness) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les décisions soient prises de façon objective, exemptes d'influence politique et de favoritisme personnel; que les lignes directrices et les pratiques témoignent d'un juste traitement des personnes; et que dans le cadre d'un processus de nomination, les personnes aient le droit d'être évaluées dans la ou les langues officielles de leur choix.

Lignes directrices en matière de nomination (Appointment policy) – Ensemble de 11 lignes directrices sur des sujets particuliers correspondant aux principaux points de décision des processus de nomination.

Membres des minorités visibles (Members of visible minorities) – Aux termes de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les personnes autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche.

Mérite (Merit) – Il s'agit de l'une des valeurs fondamentales de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Une nomination est fondée sur le mérite lorsque la personne à nommer possède les qualifications essentielles – notamment la compétence dans les langues officielles – établies par l'administrateur général pour le travail à accomplir. Toute qualification supplémentaire constituant un atout, toute exigence opérationnelle ou tout besoin de l'organisation, pour le présent ou l'avenir, précisés par l'administrateur général, peuvent également être pris en considération.

Mesures correctives (Corrective action) – Mesures prises pour corriger une erreur, une omission ou une conduite irrégulière qui a influé sur la sélection d'une personne faisant l'objet d'une nomination ou d'une proposition de nomination, ou pour rectifier une situation dans laquelle un fonctionnaire a exercé une activité politique irrégulière.

Mesures d'adaptation en matière d'évaluation (Assessment accommodations) – Changements ou modifications apportés à la procédure d'évaluation, au format ou au contenu de l'évaluation pour éliminer les obstacles résultant de motifs de distinction illicites aux termes de la *Loi canadienne sur les droits* de la personne; elles ne modifient pas la nature ou le niveau de la qualification qui est évaluée.

Méthodes d'évaluation (Assessment methods) – Méthodes telles que des entrevues, des examens écrits, des vérifications de références et des simulations utilisées pour évaluer les candidats par rapport aux qualifications du poste.

Mise en disponibilité (Lay-off) – Cessation d'emploi d'un fonctionnaire en raison de la suppression d'une fonction, d'un manque de travail ou du transfert d'une fonction à l'extérieur de la fonction publique.

Mutation (Deployment) – Déplacement d'une personne d'un poste à un autre, conformément à la partie 3 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Une mutation ne constitue pas une nomination. Elle ne peut constituer une promotion, ni modifier la durée d'emploi pour passer d'un poste de durée déterminée à un poste pour une période indéterminée. La personne mutée n'est plus titulaire du poste qu'elle occupait avant sa mutation.

Nomination (Appointment) – Mesure prise afin d'attribuer un poste ou un ensemble de tâches à une personne. Les nominations internes et externes à la fonction publique, effectuées en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sont basées sur le mérite et l'impartialité politique.

Nomination impérative (Imperative appointment) – Obligation de nommer une personne répondant aux exigences linguistiques d'un poste bilingue au moment de la nomination.

Nomination intérimaire (Acting appointment) – Nomination temporaire d'un fonctionnaire à un autre poste, quand la nomination pour une durée déterminée ou pour une période indéterminée aurait constitué une promotion.

Nomination non impérative (Non-imperative appointment) – Nomination pour une période indéterminée à un poste bilingue dont l'administrateur général a estimé qu'il n'exigeait pas un titulaire ayant le profil linguistique requis au moment de la nomination. La personne nommée de façon non impérative peut soit répondre aux exigences linguistiques du poste au moment de la nomination, s'engager à atteindre le niveau de compétence linguistique requis dans les deux années suivant la nomination ou être exemptée de répondre aux exigences linguistiques du poste pour des raisons médicales, ou parce qu'elle est admissible à une pension immédiate dans les deux années suivant sa nomination.

Notification (Notification) – Exigence en deux volets qui consiste à communiquer, par écrit, le nom de la ou des personnes dont la candidature a été retenue aux fins de nomination, soit une notification de candidature retenue, et le nom de la personne nommée ou dont on propose la nomination, soit une notification de nomination ou de proposition de nomination, aux personnes de la zone de sélection qui ont participé à un processus de nomination interne annoncé, ainsi qu'à toutes les personnes de la zone de sélection pour ce qui est d'un processus de nomination interne non annoncé.

Obstacle (Barrier) – Politiques, pratiques, procédures, ou obstacles physiques qui entravent l'accès des personnes issues de groupes désignés, ou de personnes protégées par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, aux possibilités d'emploi offertes dans la fonction publique fédérale, ou qui les excluent.

Organisations (Organizations) – Aux fins du présent rapport, le terme « organisations » renvoie aux ministères et organismes fédéraux assujettis, en tout ou en partie, à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Personnes handicapées (Persons with disabilities) – Personnes qui, au sens de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, ont une déficience durable ou récurrente soit de leurs capacités physiques, mentales ou sensorielles, soit d'ordre psychiatrique ou en matière d'apprentissage, ou bien

considèrent qu'elles ont des aptitudes réduites pour exercer un emploi, ou pensent qu'elles risquent d'être classées dans cette catégorie par leur employeur ou par d'éventuels employeurs en raison d'une telle déficience. Cette définition vise également les personnes dont les limitations fonctionnelles liées à leur déficience font l'objet de mesures d'adaptation pour leur emploi ou dans leur lieu de travail actuel.

Planification des ressources humaines (Human resources planning) – Processus servant à déterminer les besoins actuels et futurs en ressources humaines de l'organisation, de même que les stratégies et objectifs prévus pour y répondre.

Postes de niveau d'agent (Officer-level jobs) – Fonctions à caractère scientifique et professionnel, et fonctions administratives et techniques (p. ex. les postes de biologistes, d'agents commerciaux et de statisticiens).

Processus de dotation collective (Collective staffing process) – Méthode grâce à laquelle un processus unique de nomination permet de pourvoir plusieurs postes similaires au sein des ministères et organismes (ou entre eux).

Processus de nomination annoncé (Advertised appointment process) – Processus de nomination dans le cadre duquel les personnes comprises dans une zone de sélection donnée sont informées d'une occasion d'emploi à laquelle elles peuvent postuler.

Processus de nomination externe (External appointment process) – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel sont admissibles tant les personnes qui travaillent à la fonction publique que celles de l'extérieur.

Processus de nomination interne (Internal appointment process) – Processus visant à effectuer une ou plusieurs nominations et auquel seules les personnes employées dans la fonction publique sont admissibles.

Processus de nomination non annoncé (Non-advertised appointment process) – Processus de nomination qui ne répond pas aux critères relatifs à un processus de nomination annoncé.

Programme de recrutement des leaders en politiques – RLP (Recruitment of Policy Leaders Program – RPL) – Programme permettant de cibler et de recruter des Canadiens diplômés d'universités canadiennes ou de l'étranger qui ont obtenu des résultats remarquables, qui possèdent une expérience pertinente en matière d'élaboration de politiques et qui ont fait preuve de leadership dans leur travail, leurs activités bénévoles ou à l'université.

Programme de recrutement postsecondaire – RP (Post-Secondary Recruitment Program – PSR) – Programme géré par la Commission de la fonction publique pour aider les organisations à recruter des diplômés de niveau postsecondaire de partout au Canada à des postes de niveau d'entrée dans la fonction publique. Le programme comprend deux composantes : un répertoire général et un système cible grâce auxquels les organisations peuvent annoncer des occasions d'emploi précises ou des choix de carrière.

Programme de stages d'enseignement coopératif et d'internat – Coop (Co-operative Education/ Internship Program – CO-OP) – Programme qui vise à fournir aux étudiants de niveau postsecondaire une expérience de travail pratique et pertinente dans la fonction publique afin de les aider à satisfaire aux exigences de leur programme d'études.

Programme des adjoints de recherche – PAR (Research Affiliate Program – RAP) – Programme qui permet de recruter tout au long de l'année des étudiants de niveau postsecondaire qui ont besoin d'expérience en recherche appliquée.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant – PFETE (Federal Student Work Experience Program – FSWEP) – Programme par l'entremise duquel les organisations fédérales recrutent des étudiants. Le PFETE offre des possibilités d'emploi à des étudiants à temps plein de niveau secondaire ou postsecondaire inscrits dans un établissement accrédité, leur donnant ainsi l'occasion de se familiariser avec les rouages du gouvernement fédéral et d'acquérir une expérience appréciable tout en améliorant leurs aptitudes à l'emploi.

Projet de modernisation de la dotation de la fonction publique – PMDFP (Public Service Staffing Modernization Project – PSSMP) – Projet pluriannuel conçu pour moderniser la dotation au gouvernement fédéral. Il permettra de créer un environnement souple pour répondre aux besoins variés des diverses organisations, fournir un soutien et des outils de dotation communs, et appuyer la responsabilisation, la surveillance et les valeurs que sont la justice, la transparence, la représentativité et l'accessibilité.

Qualifications constituant un atout (Asset qualifications) – Qualifications, à l'exception des exigences en matière de langues officielles, qui ne sont pas essentielles pour exécuter le travail, mais qui profiteraient à l'organisation ou amélioreraient la façon d'accomplir le travail pour le présent ou l'avenir.

Qualifications essentielles (Essential qualifications) – Qualifications requises pour le travail à accomplir et que la personne doit posséder pour être nommée.

Rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation – RMORCD (Departmental Staffing Accountability Report – DSAR) – Rapport périodique que chaque organisation assujettie à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* transmet à la Commission de la fonction publique (CFP) concernant la gestion et les résultats de la dotation à l'échelle de l'organisation; ce rapport constitue la réponse aux questions posées par la CFP, lesquelles sont fondées sur le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation et sur les valeurs de nomination.

Recouvrement des coûts (Cost recovery) – Fait d'imposer des frais d'utilisation pour récupérer une partie ou la totalité des dépenses engagées en vue de fournir un produit ou un service, plutôt que de financer ce même produit ou service.

Recrutement (Recruitment) – Embauche de l'extérieur de la fonction publique.

Répertoire (Inventory) – Ensemble des candidatures reçues en réponse à une annonce, qui remplissent les conditions d'inscription mais qui, généralement, n'ont pas encore été évaluées.

Représentativité (Representativeness) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les processus de nomination soient menés objectivement et ne créent pas d'obstacles systémiques, de sorte que la fonction publique soit représentative de la population canadienne qu'elle sert.

Ressourcement (Resourcing) – Activités liées aux nominations externes et internes.

Simulations pour la sélection des EX – SELEX (Simulations for the Selection of Executives – SELEX) – Instrument qu'utilise la Commission de la fonction publique pour évaluer les compétences clés en leadership. Le SELEX est utilisé au cours du processus de sélection des postes de direction de niveau d'entrée au sein de la fonction publique fédérale.

Surveillance et rétroaction (Monitoring and feedback) – La Commission de la fonction publique (CFP) surveille les tendances et les activités afin de déceler les questions et les pratiques à l'échelle du gouvernement qui pourraient poser un risque pour l'intégrité du système de dotation. Cette surveillance prend diverses formes, notamment l'analyse de données et l'examen de plaintes.

La CFP surveille également le rendement des organisations de la fonction publique qui ont des pouvoirs délégués en matière de nomination afin d'évaluer le fonctionnement général du système. Elle évalue leur rendement en dotation et fournit une rétroaction aux administrateurs généraux, de manière à assurer l'amélioration continue du système de nomination de la fonction publique.

La CFP utilise le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) pour examiner et évaluer le rendement en dotation et fournir une rétroaction à cet égard aux organisations déléguées. Le CRGD établit les attentes de la CFP liées à un système de nomination bien géré qui respecte la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Système de gestion de l'information sur les priorités – SGIP (Priority Information Management System – PIMS) – Outil électronique de la Commission de la fonction publique qui permet de s'assurer que les droits relatifs à la priorité de nomination édictés dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et le *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* sont respectés.

Système de ressourcement de la fonction publique – SRFP (Public Service Resourcing System – PSRS) – Il s'agit d'un système de recrutement électronique servant à annoncer au moyen d'un processus externe les occasions d'emploi à la fonction publique et à recevoir les demandes en ligne. Le SRFP comprend des fonctions de gestion des candidatures telles que la présélection électronique des candidats, la communication électronique avec les candidats, la gestion d'une grande quantité de demandes et des outils de sélection. Il permet en outre la présentation électronique de candidats aux organisations de la fonction publique fédérale.

Test de compétences orale dans la seconde langue officielle – TCO de l'ELS (Test of oral proficiency in the second official language – SLE-TOP) – Test approuvé par la Commission de la fonction publique qui évalue la capacité d'une personne à pouvoir s'exprimer, et à comprendre des énoncés oraux, dans la seconde langue officielle (anglais ou français).

Transparence (Transparency) – Une des valeurs directrices de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui exige que les renseignements concernant les stratégies, les décisions, les lignes directrices et les pratiques soient communiqués ouvertement et en temps opportun.

Tribunal de la dotation de la fonction publique – TDFP (Public Service Staffing Tribunal – PSST) – Il s'agit d'un organisme indépendant et quasi judiciaire, créé en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ce tribunal a pour mandat d'instruire les plaintes liées aux nominations internes, à la décision de mettre en disponibilité un fonctionnaire, à la mise en application de mesures correctives qu'il a ordonnées et à la révocation de nominations. Le Tribunal tient des audiences et offre des services de médiation en vue du règlement des plaintes.

Vérification (Audit) – Examen objectif et systématique des activités donnant lieu à l'évaluation indépendante des résultats et de la gestion de ces activités.

Vérifications d'entités (Entity audits) – Les vérifications d'entités portent sur les activités de dotation et les enjeux de ministères et organismes donnés. En règle générale, ces vérifications visent à déterminer si une organisation a mis en place un cadre, des pratiques et des systèmes appropriés afin de gérer ses activités de dotation. Elles visent également à vérifier la conformité des activités de dotation avec la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, les autres principes directeurs, les lignes directrices ainsi que l'instrument de délégation établi avec la Commission de la fonction publique (CFP). Dans ses rapports de vérification, la CFP peut présenter des recommandations aux administrateurs généraux et dirigeants d'organismes, et procéder à des vérifications de suivi pour s'assurer que l'organisation visée a pris les mesures correctives prévues pour régler les problèmes décelés.

Vérifications de suivi (Follow-up audits) – À la suite de ses vérifications, la Commission de la fonction publique (CFP) présente des recommandations aux ministères et organismes pour améliorer leurs systèmes et pratiques de dotation. Elle peut aussi supprimer ou imposer des conditions de délégation des pouvoirs de dotation. Elle surveille en outre l'application de ses recommandations et mène des vérifications de suivi. Dans les cas où la CFP impose des conditions à la délégation des pouvoirs de dotation, elle procède à des vérifications de suivi lorsque les résultats des activités de surveillance indiquent qu'il y a eu des améliorations notables pouvant lui permettre de supprimer ces conditions.

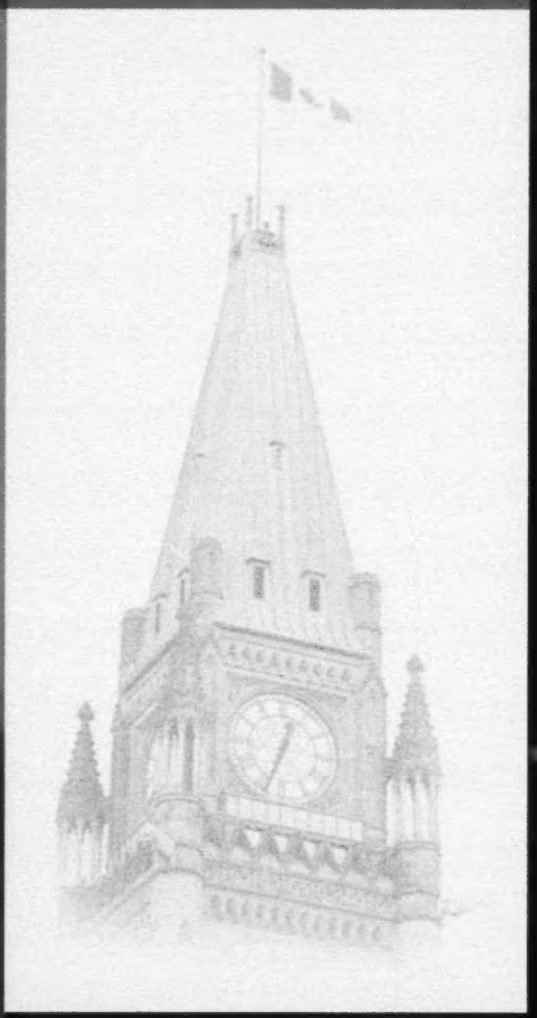
Vérifications pangouvernementales (Government-wide audits) – Les vérifications pangouvernementales portent sur des questions intersectorielles et sur les activités de dotation de plusieurs ministères et organismes. Lorsque les circonstances le justifient, la Commission de la fonction publique peut tirer ses conclusions à partir d'un échantillon d'organisations. Ces vérifications permettent d'évaluer de façon indépendante le rendement

et la gestion des activités de dotation au sein des organisations assujetties à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Elles permettent de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement et, en définitive, à la population canadienne quant à l'intégrité du processus de nomination dans la fonction publique fédérale.

Zone de sélection (Area of selection) – Critères géographiques, professionnels, organisationnels ou d'équité en matière d'emploi auxquels doivent satisfaire les postulants pour être admissibles à un processus de nomination (voir *Zone nationale de sélection*).

Zone nationale de sélection – ZNS (National area of selection – NAOS) – Vise l'utilisation d'un critère géographique dans une zone de sélection qui englobe les personnes résidant au Canada et les citoyens canadiens résidant à l'étranger.

Biographies



Maria Barrados, présidente

Madame Maria Barrados a été confirmée dans son poste de présidente de la Commission de la fonction publique du Canada le 21 mai 2004. Elle agissait alors à titre de présidente intérimaire depuis novembre 2003. Avant sa nomination, elle était la vérificatrice générale adjointe des opérations de vérification au Bureau du vérificateur général du Canada, poste qu'elle occupait depuis décembre 1993.

Sociologue de formation, madame Barrados possède de vastes connaissances et une très grande expérience dans les domaines de la vérification, de l'évaluation et de l'analyse statistique. En 1975, elle entrepris sa carrière à titre de chargée de cours à l'Université Carleton, où elle a exercé par la suite les fonctions de surveillante de projets de recherche. En mars 1985, elle est entrée au service du Bureau du vérificateur général, où elle a occupé des postes comportant des responsabilités croissantes à la Direction générale des opérations de vérification. Elle y a présidé le comité de gestion de l'optimisation des ressources et le comité des pratiques professionnelles. Elle a de plus représenté le Bureau du vérificateur général aux audiences des comités parlementaires et aux réunions regroupant des hauts fonctionnaires et des ministres. Elle a supervisé diverses vérifications financières et d'optimisation des ressources qui portaient notamment sur la mesure des résultats, la responsabilisation, la gestion des ressources humaines et le renouvellement de la fonction publique.

Madame Barrados est présidente du conseil d'administration du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Jusqu'à tout récemment, elle était membre du conseil d'administration du Grace Manor d'Ottawa et de l'Hôpital d'Ottawa. De plus, elle est membre du comité de sélection de la Fondation communautaire d'Ottawa.

Madame Barrados est diplômée de l'Université de la Saskatchewan, où elle a reçu en 1966 un baccalauréat en sociologie avec haute distinction. Elle est également titulaire d'une maîtrise en sociologie de l'Université McGill (1970) et d'un doctorat en sociologie de l'Université Carleton (1978).

Elle est récipiendaire de la médaille de la Confédération (1992).

Née aux Pays-Bas, madame Barrados est canadienne et demeure à Ottawa. Elle est également mariée et mère d'une fille.

Manon Vennat, commissaire

Le 10 juin 2004, Mme Manon Vennat a été confirmée dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Manon Vennat est titulaire d'un diplôme en droit civil de l'Université McGill et d'un diplôme d'études supérieures en droit public de l'Université d'Ottawa. Née à Montréal, elle est membre du Barreau du Québec.

En 1966, Mme Vennat s'est jointe à la Compagnie des Jeunes Canadiens comme directrice du contentieux et adjointe du directeur général. Par après, elle a occupé le poste d'agente des programmes linguistiques au ministère fédéral de la citoyenneté et, ensuite, a fondé le Centre de linguistique de l'entreprise et y a assuré la direction générale jusqu'en 1980. Cette organisation a permis à l'entreprise privée de gérer l'évolution des priorités linguistiques au Québec.

Mme Vennat a exercé la fonction de présidente de Spencer Stuart à Montréal jusqu'en 2005. Avant d'entrer au service de Spencer Stuart en 1986, elle a occupé le poste de vice-présidente à l'administration, avocate générale et secrétaire du conseil d'administration de l'entreprise AES Data. Depuis, elle a établi sa propre entreprise d'experts-conseils, Manon Vennat et associés.

Tout au long de sa carrière, Mme Vennat est demeurée très active tant sur le plan professionnel que communautaire. Entre autres, elle a assumé la présidence du Montreal Board of Trade – la première femme de l'histoire à occuper ce poste – elle siège actuellement au conseil de l'Institut Historica-Dominion et est présidente sortante du conseil d'administration du Musée McCord d'histoire canadienne.

Parallèlement, Mme Vennat a siégé au conseil d'administration du Forum des politiques publiques et de l'Institut de recherche en politiques publiques, au Board of Visitors de la Duke University, au conseil de direction de l'Institut des études canadiennes de l'Université McGill, au conseil de la Fondation du programme Fulbright Canada–États-Unis, au conseil des gouverneurs de l'Université Concordia et de celui de l'Université McGill, au sein duquel elle est toujours active, à titre de gouverneure émérite. Elle a également présidé le conseil d'administration du Collège Frontière et a été membre sa Fondation.

De plus, Mme Vennat a été membre du conseil d'administration de plusieurs sociétés – Canada Packers, Provigo, The Dominion of Canada General Insurance Company, Empire Life Insurance and National Trust – et pris part au conseil des gouverneurs de la Bourse de Montréal. Elle siège actuellement aux conseils de direction de McGraw-Hill Ryerson Limited et de Greiche & Scaff.

Au fil des ans, elle a participé à plusieurs comités de travail et comités consultatifs pour le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec.

En 2001, le Forum des politiques publiques l'a honorée à l'occasion d'un dîner témoignage qui visait à reconnaître sa contribution à la gestion du secteur public et aux politiques publiques du Canada.

Titulaire d'un doctorat *honoris causa* de l'Université d'Ottawa, Mme Vennat est également membre de l'Ordre du Canada.

David Zussman, commissaire

Le 10 juin 2004, monsieur David Zussman a été confirmé dans son poste de commissaire à temps partiel de la Commission de la fonction publique du Canada, pour un mandat de sept ans.

Au cours de sa carrière, monsieur Zussman a occupé divers postes au gouvernement, dans le secteur privé et dans l'enseignement universitaire. Il est reconnu comme une autorité dans les domaines de la gestion du secteur public, de l'administration publique et de la politique publique. Il a été lié étroitement à certains des plus importants changements survenus au Canada en matière de gouvernance du secteur public et de diversification des modes de prestation des services au cours des 15 dernières années.

En août 2005, monsieur Zussman est retourné à l'Université d'Ottawa pour occuper le premier poste de titulaire de la Chaire Stephen Jarislowsky sur la gestion dans le secteur public. À ce titre, il se concentre sur les aspects de recherche, d'enseignement et des programmes publics en gestion publique, gouvernance et responsabilisation.

Monsieur Zussman a exercé également de nombreuses fonctions à l'Université d'Ottawa dont celle de doyen adjoint et associé des programmes de deuxième et troisième cycles (École de gestion) et celle de doyen de l'École de gestion, de 1988 à 1992. Pendant cette période, il était professeur d'administration et de politique publique et il a enseigné dans le cadre du programme de MBA pour cadres jusqu'en 2004. Il est également professeur auxiliaire à l'Université de Canberra (Australie).

De 2003 à 2005, monsieur Zussman occupait les fonctions de vice-président et chef des opérations chez EKOS *Research Associates Inc.*

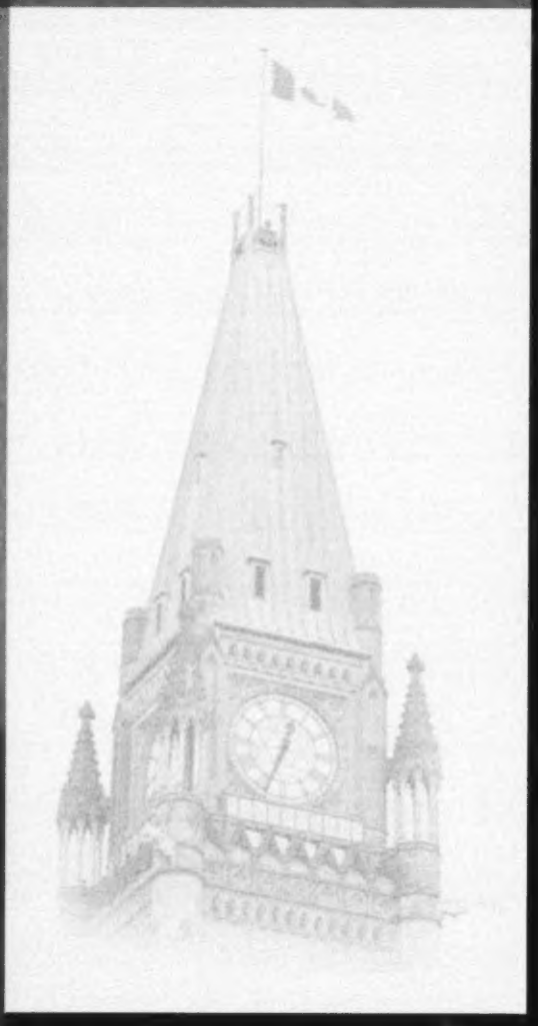
En 1995, il s'est joint au Forum des politiques publiques, organisme voué à l'établissement de liens entre le gouvernement, le milieu des affaires, le monde du travail et le secteur bénévole. Il fut nommé président en 1996, poste qu'il a occupé jusqu'en 2003.

En 1994, il fut nommé secrétaire adjoint du Cabinet, Examen des programmes et appareil gouvernemental, afin d'aider le gouvernement à mettre en œuvre son engagement à revoir en profondeur les dépenses fédérales. En 1993, il fut responsable de la transition du gouvernement nouvellement élu.

Monsieur Zussman a publié des articles et livres sur la gestion publique et l'élaboration de politiques au Canada. Il est l'auteur et le coauteur de nombreuses publications, entre autres, *La prestation de rechange : Pour une gouvernance partagée au Canada* et *The Vertical Solitude: Managing in the Public Service*. Il rédige une chronique mensuelle sur la politique publique dans le *Ottawa Citizen*.

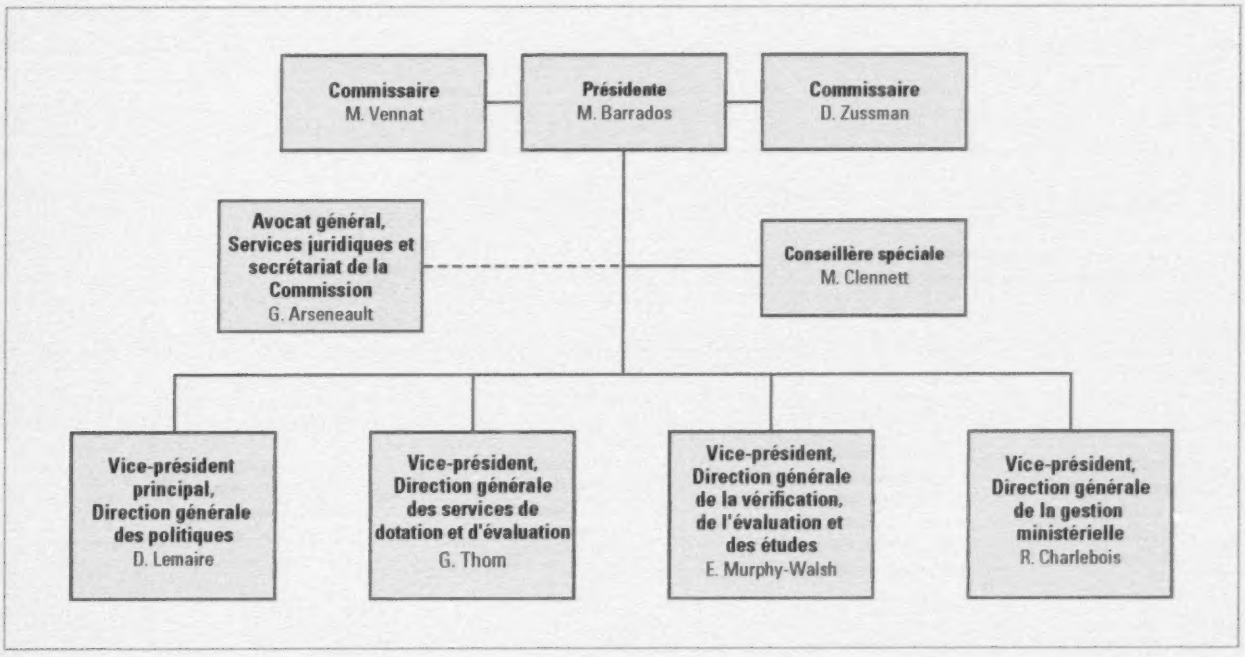
Monsieur Zussman est membre de nombreux comités consultatifs et conseils d'administration dans les secteurs public et privé. En 2003, l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (l'APEX) lui a décerné le prix « Mention de service public ».

Organigramme de la Commission de la fonction publique

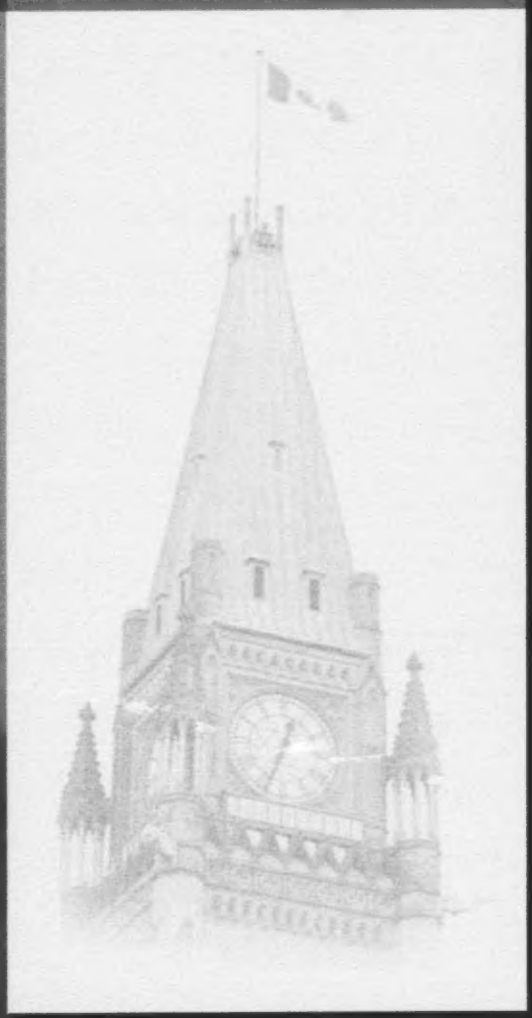


Organigramme de la Commission de la fonction publique

Le 31 mars 2010



Bureaux de la Commission de la fonction publique



Bureaux de la Commission de la fonction publique

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

Internet
Site Web ministériel de la CFP : www.psc-cfp.gc.ca
Site de recrutement de la CFP : emplois.gc.ca
Courriel : infocom@psc-cfp.gc.ca

Administration centrale
L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 613-992-9562
Télécopieur : 613-992-9352

Bureaux régionaux

Halifax
1505, rue Barrington
Centre Maritime
17e étage, bureau 1729
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3Y6
Renseignements : 1-877-998-7979
Télécopieur : 902-426-7277
Sans frais : 1-888-457-5333
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Halifax@psc-cfp.gc.ca

Montréal
Complexe Guy-Favreau
200, boul. René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 514-496-2404
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Montreal@psc-cfp.gc.ca

Direction des services à la clientèle nationale (comprend la région de la capitale nationale et l'Est de l'Ontario)
66, rue Slater, 4e étage
Ottawa (Ontario) K1A 0M7
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 613-996-8048
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 613-996-1205
Sans frais : 1-800-532-9397
Courriel : Ottawa@psc-cfp.gc.ca

Toronto
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5
Renseignements : 416-973-3131
Télécopieur : 416-973-1883
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 416-973-2269
ATS : 1-800-532-9397
Renseignements : 1-800-387-0776
Courriel : Toronto@psc-cfp.gc.ca

Winnipeg
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3
Renseignements : 204-983-2486
Télécopieur : 204-983-8188
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel : Winnipeg@psc-cfp.gc.ca

Edmonton
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3
Renseignements : 780-495-6134
Télécopieur : 780-495-3145
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel :
Edmonton@psc-cfp.gc.ca

Vancouver
757, rue Hastings Ouest,
bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6C 3M2
Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : 604-666-6808
InfoTel : 1-800-645-5605
ATS : 1-800-532-9397
Courriel :
Vancouver@psc-cfp.gc.ca